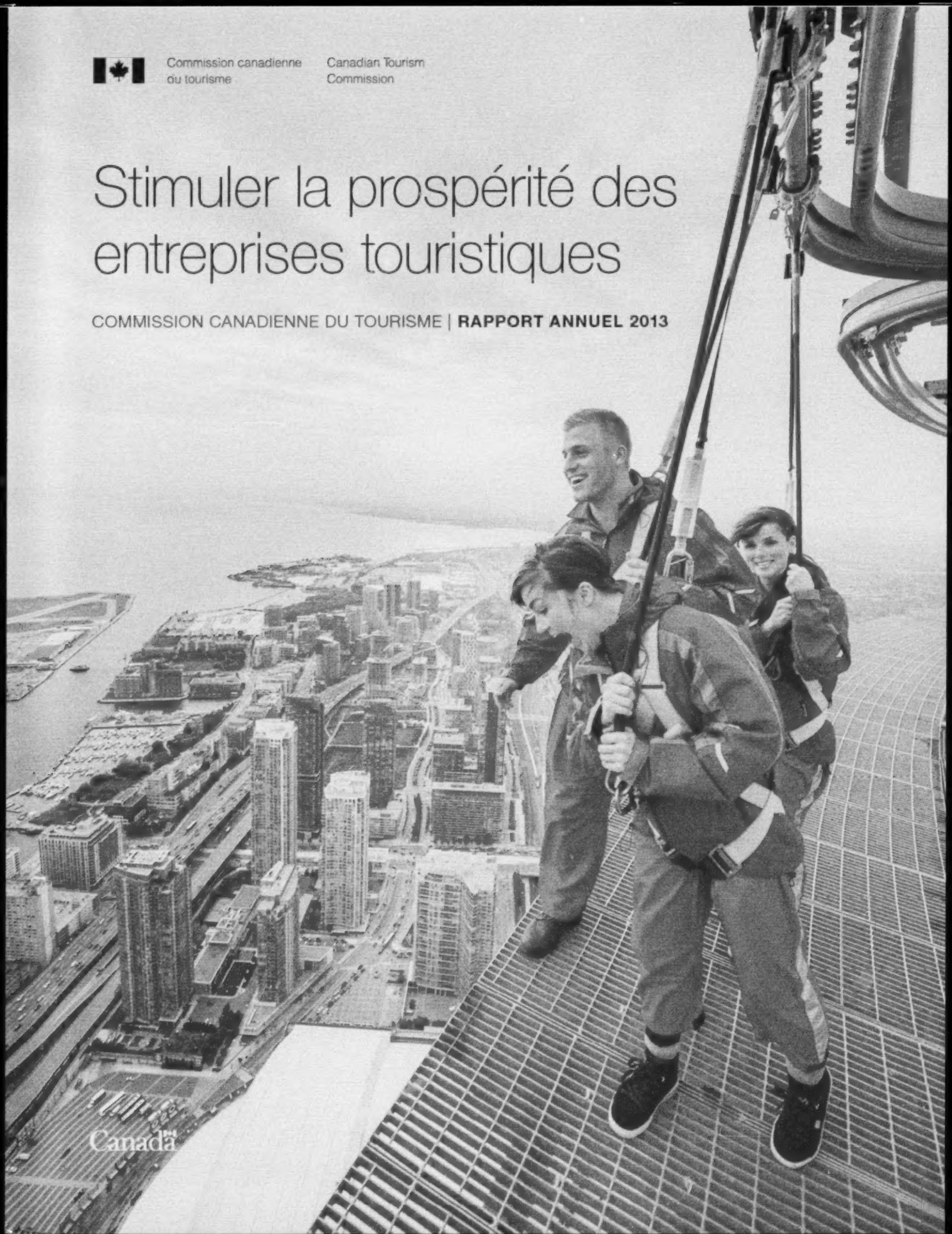
Commission canadienne du tourisme | Canadian Tourism Commission

Stimuler la prospérité des entreprises touristiques

COMMISSION CANADIENNE DU TOURISME | **RAPPORT ANNUEL 2013**



Canada

Faits saillants de 2013 de la CCT

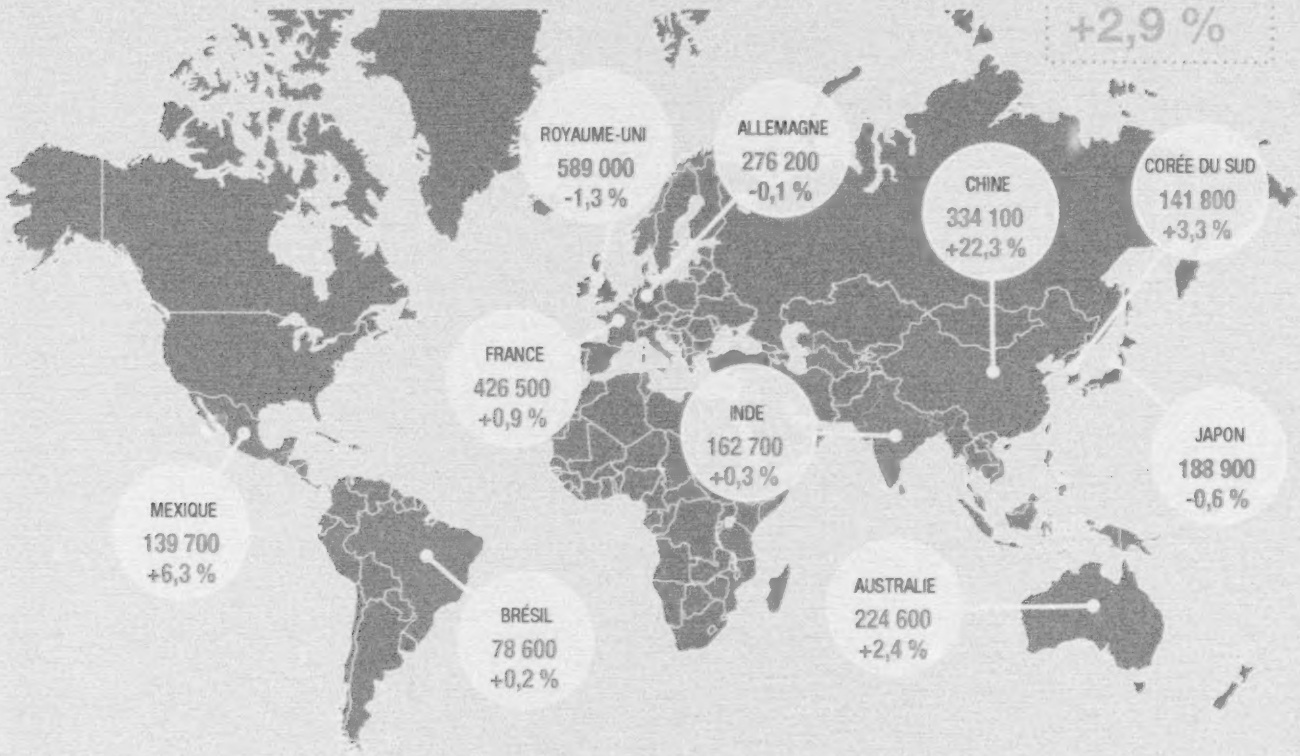
2,9 %	Augmentation du nombre d'arrivées au Canada en provenance des dix marchés des voyages d'agrément de la CCT en 2013
398 000	Nombre de voyageurs que la CCT a incités à visiter le Canada en 2013 au moyen de publicité destinée aux consommateurs et de partenariats avec des professionnels des voyages
4,6 %	Augmentation des recettes de l'économie touristique canadienne directement attribuables au travail de marketing de la CCT en 2013
545 M$	Apport direct des activités de marketing de la CCT à l'économie touristique canadienne
48 M$	Contribution des partenaires aux activités de marketing et aux événements de la CCT
0,8:1	Ratio de contribution des partenaires
92 %	Taux de satisfaction des partenaires à l'égard du travail de la CCT
618 300	Nombre d'emplois dans l'industrie du tourisme
4 416	Nombre d'emplois créés ou maintenus dans l'industrie du tourisme grâce aux voyages découlant directement des efforts de marketing de la CCT
72 M$	Montant des recettes fiscales pour le gouvernement du Canada par suite des activités de la CCT, pour un rendement de 1,2:1
2e	Place du Canada au classement des marques nationales de FutureBrand
120 M$	Recettes générées par Événements d'affaires Canada dans le marché des réunions, congrès et voyages d'affaires

LES VISITEURS AU CANADA

La CCT a investi dans douze marchés étrangers, dont les dix marchés d'agrément suivants : le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, le Mexique, le Japon, la Chine, la Corée du Sud, l'Australie, l'Inde et le Brésil. En 2013, ces dix marchés représentaient environ 60 % des arrivées au Canada de visiteurs internationaux pour des séjours d'une nuit ou plus et 61 % des recettes provenant des touristes étrangers.

D'OÙ ARRIVAIENT-ILS? (NOMBRE DE VISITEURS VENUS PASSER UNE NUIT OU PLUS AU CANADA)

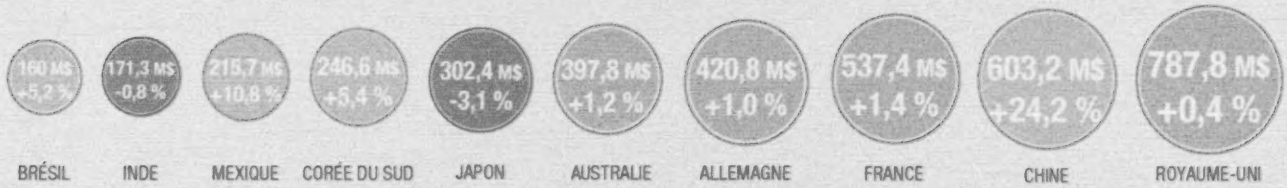
TOTAL
2,56 M
+2,9 %



COMBIEN ONT-ILS DÉPENSÉ? (dépenses totales au Canada par visiteur, en provenance des dix marchés de la CCT – en millions de dollars)

TOTAL
3,84 G$
+4,6 %

MARCHÉS D'AGRÉMENT DE LA CCT



ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES CANADA

EXPLOREZ SANS FIN

La CCT mène également des activités dans cinq marchés pour stimuler les arrivées au Canada pour des événements d'affaires. Il s'agit de la Belgique, de la France, de l'Allemagne, des États-Unis et du Royaume-Uni.

TOTAL
120 M$
DE RECETTES EN 2013

À propos de la CCT

NOTRE MISSION

Canaliser la voix collective du Canada en vue d'accroître les recettes d'exportation du tourisme

La Commission canadienne du tourisme (CCT) est l'organisme national de marketing touristique du Canada. À titre de société d'État du gouvernement du Canada, nous dirigeons, en collaboration avec l'industrie canadienne du tourisme, la promotion du Canada comme destination touristique quatre-saisons de premier choix où le voyageur peut vivre des expériences extraordinaires. Nous donnons au Canada une voix cohérente sur le marché du tourisme international.

NOTRE VISION

Inviter le monde entier à explorer le Canada

Le tourisme étant l'un des secteurs les plus florissants du monde, il est d'une importance stratégique pour le Canada de générer des recettes d'exportation qui injectent de l'argent frais dans l'économie canadienne.
Nous contribuons à créer des emplois et à générer de la richesse pour les Canadiens en stimulant la demande au profit de l'économie touristique réceptrice nationale au moyen d'un marketing et de promotions touristiques efficaces, fondés sur des études de marché pertinentes.

NOTRE BUT

Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada dans les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène

La CCT fonctionne selon le modèle de partenariat public-privé, en collaboration avec le secteur privé canadien, les professionnels des voyages de nombreux pays, les professionnels des événements d'affaires, des organismes de marketing et des gouvernements de tous ordres, dans le but de positionner le Canada comme une destination où les voyageurs et les délégués d'affaires peuvent créer leurs propres expériences. Nous faisons la promotion des expériences extraordinaires qu'offre le Canada dans douze pays. Nous effectuons également des études de marché, offrons des images et des vidéos saisissantes grâce à la Médiathèque de la marque Canada et fournissons des ressources pour aider l'industrie à tirer parti du succès de la marque touristique du Canada, *Canada. Explorez sans fin*.

NOS MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT

L'Allemagne, l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée du Sud, la France, l'Inde, le Japon, le Mexique et le Royaume-Uni.

NOS MARCHÉS D'ÉVÉNEMENTS D'AFFAIRES

L'Allemagne, la Belgique (Bruxelles), les États-Unis, la France et le Royaume-Uni.

Au moyen d'une approche de marketing claire et ciblée, nous élaborons et déployons des stratégies pertinentes sur le plan des besoins individuels des consommateurs comme sur celui des expériences personnelles qu'ils recherchent dans une destination touristique. Par ailleurs, notre structure de bureaux régionaux nous donne toute la souplesse voulue pour saisir les occasions, adapter aisément nos programmes de marketing aux conditions changeantes des marchés et tirer parti des possibilités de marketing dès qu'elles se présentent.

Contenu

À propos de la CCT	4
Message du président du conseil d'administration	6
Message du président-directeur général (par intérim)	7
Revue de l'année 2013	8
Coup d'œil sur le rendement de la CCT	10
Rendement du tourisme en 2013	16
Les partenariats public-privé, source de prospérité	18
Faits saillants de 2013 quant au rendement de la CCT	20
Faits saillants de 2013 dans les marchés de la CCT	26
Distinctions reçues en 2013	43
Régie interne	46
Commentaires et analyse de la direction	54
Énoncé de responsabilité de la direction	65
Rapport du vérificateur	66
États financiers	68
Notes afférentes aux états financiers vérifiés	73

Le présent rapport fait état du rendement de la CCT par rapport aux objectifs établis dans son plan d'entreprise de 2013-2017 et relève les principales activités et initiatives qui ont jalonné 2013. Il s'agit du principal outil employé par la Commission canadienne du tourisme pour faire rapport au Parlement du Canada et présenter les résultats obtenus grâce aux ressources publiques.

Terre-Neuve-et-Labrador

Message du président du conseil d'administration

« Si tu veux aller vite, vas-y seul, mais si tu veux aller loin, alors il faut y aller ensemble ». Ce vieux proverbe africain trouve bien sa place dans le monde d'aujourd'hui, où chacun s'affaire à atteindre ses propres buts et à réaliser ses rêves.

En tant que président du conseil d'administration de la CCT, c'est toujours avec grande fierté que je relate les réalisations de notre organisme et l'énorme contribution de la CCT à la prospérité des entreprises. Cette année, je suis particulièrement heureux de rapporter la valeur que représentent les partenariats public-privé, non seulement pour la CCT, mais pour l'ensemble de l'industrie.

Je suis fier de la force découlant de la réunion de nos budgets de marketing. C'est avec plaisir que je constate que nos partenaires ont fourni près de 48 millions de dollars pour soutenir les efforts de marketing que nous déployons conjointement et que 92 % d'entre eux, une proportion qui ne cesse d'augmenter, se disent très satisfaits de la CCT. J'en conclus que les partenaires profitent des ressources et de la collaboration offertes par les plateformes de la CCT; d'ailleurs, 81 % des partenaires prévoient renouveler l'expérience. Au-delà de son importante contribution à l'économie et au mieux-être des Canadiens, l'industrie canadienne du tourisme est essentielle à l'identité sociale et culturelle du Canada. C'est pourquoi je tiens à remercier tous les partenaires touristiques sans exception du secteur privé et du secteur public, quelle que soit leur envergure, qui ont collaboré avec la CCT en 2013 pour amplifier notre voix collective dans le marché mondial.

Les campagnes de marketing menées par la CCT dans le marché des voyages d'agrément ont récolté beaucoup de succès en 2013, tout comme les activités de ventes dans le secteur des événements d'affaires : au total, elles ont réussi à convaincre plus de 398 000 visiteurs d'explorer le Canada et à y dépenser plus de 545 millions de dollars. Je suis conscient du poids concurrentiel que nous acquérons en alignant nos stratégies. Déjà réussies, les campagnes sont enrichies et rehaussées par l'apport d'une chaîne hôtelière, d'une compagnie aérienne, d'une province ou d'une ville; et bien sûr, notre industrie profite du rendement économique accru qui découle de ces partenariats. Pour nous tous, il s'agit en fait de faire tout notre possible pour faire profiter de ce magnifique pays au monde entier *en allant loin ensemble*, et en invitant le monde à emboîter le pas.

En 2013, Michele McKenzie, après dix ans à titre de présidente-directrice générale, a quitté la CCT. Sous sa direction, la CCT s'est transformée en modèle à suivre pour les offices nationaux du tourisme, et nous lui en sommes tous reconnaissants. Je crois sincèrement que la CCT, sous la direction par intérim de Greg Klassen et le reste de l'équipe de la haute direction, et avec le soutien du personnel, continuera d'offrir autant de valeur à l'industrie qu'elle l'a fait en 2013.

Je tiens aussi à souligner la contribution de Montie Brewer, qui a démissionné de son poste de vice-président du conseil d'administration en 2013, et à souhaiter la bienvenue aux nouveaux administrateurs qui se sont joints à nous. Nous avons une équipe dynamique et nous continuerons de faire notre part pour assurer l'excellence de la CCT au service de l'industrie canadienne du tourisme et de la prospérité des entreprises touristiques de notre pays.

Le président du conseil d'administration,

Steve Allan

Message du président-directeur général (par intérim)

« Des gens de partout dans le monde viennent au Canada pour explorer l'immense beauté de toutes ses régions. Ces touristes créent de l'emploi et soutiennent les économies locales. Notre gouvernement continuera de travailler avec les partenaires de l'industrie afin de promouvoir le Canada comme destination de choix pour le tourisme. »

– Discours du Trône, octobre 2013

C'est avec plaisir que je vous invite à consulter les résultats et le résumé des activités de la CCT pour 2013. J'aimerais remercier Michele McKenzie, présidente-directrice générale sortante, qui a dirigé la CCT durant cette année avec la vision qu'on lui connaît et un engagement sans faille envers l'industrie du tourisme.

À la CCT, nous mesurons nos activités de manière à tirer le maximum de l'investissement public qui nous est confié et à mettre l'efficacité et l'intelligence de notre effectif au service d'un marketing touristique convaincant. À la lecture du présent rapport, j'espère que vous conviendrez que nous continuons à atteindre cet objectif.

Nous sommes conscients du privilège qui nous est donné de mener des campagnes de marketing touristique armés d'une des meilleures marques nationales dans le monde, mais nous savons aussi qu'il serait inexcusable de nous reposer sur nos lauriers alors que de plus en plus de pays se disputent le marché des voyageurs.

C'est pourquoi nous continuons d'accorder une grande importance aux médias sociaux, un univers où les voyageurs relatent leurs expériences canadiennes, mais aussi incitent les autres à s'intéresser à nous. L'incroyable portée des médias sociaux en fait un outil de rêve pour les spécialistes du marketing! Sur Instagram, par exemple, le nombre de nos adeptes a quadruplé en 2013. Compte tenu de l'essor démographique des jeunes au Canada et ailleurs dans le monde, il est certain que nous occuperons cet espace plus que jamais.

Notre stratégie relative à Événements d'affaires Canada (EAC) continue d'évoluer sur la base d'une certitude : un tourisme puissant influence les affaires et le commerce. Les événements d'affaires représentent le tout premier contact des visiteurs avec le Canada, si bien qu'il y a là une réelle occasion de bâtir de riches relations, d'attirer de nouveaux investissements et d'améliorer les perspectives de croissance pour le pays.

Depuis 2013, EAC s'est donné comme mission d'attirer une clientèle d'affaires grandissante dans nos grandes villes et les magnifiques centres des congrès de tout le pays.

L'industrie canadienne du tourisme rassemble des centaines de milliers de petites entreprises que nous souhaitons continuer d'aider à profiter de nos salons professionnels internationaux, des événements que nous organisons pour les médias et de nos équipes de spécialistes sur le terrain. Ce n'est jamais facile de pénétrer un nouveau marché quand on ne connaît pas le pays et que l'on n'y a pas de contacts. La CCT continuera de faire sa part en fournissant aux entreprises touristiques d'importantes plateformes qui leur procurent l'accès aux marchés et l'expertise dont elles ont besoin pour réussir dans un contexte économique mondial.

Explorez sans fin.

Le président-directeur général par intérim,

Greg Klassen

Revue de l'année 2013

En 2013, tous les indicateurs touristiques clés étaient positifs pour le Canada. Les activités de marketing de la CCT ont fortement contribué à l'économie touristique du Canada.

La CCT est l'organisme national de marketing de destination du Canada. À titre de société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, la CCT s'affaire à aider le gouvernement à créer des conditions propices à la prospérité des Canadiens et de l'industrie du tourisme. Pour ce faire, notre organisation mise sur quatre solides piliers, qui forment un fondement solide et profitable à tous les Canadiens : 1) stimuler le secteur du tourisme; 2) valoriser l'argent des contribuables; 3) faire preuve d'efficacité organisationnelle; 4) continuer d'être un véritable chef de file de l'innovation.

1. Stimuler le secteur du tourisme

En 2013, tous les indicateurs touristiques clés, y compris les recettes touristiques, le PIB, le nombre d'arrivées et l'emploi, ont progressé au Canada. En outre, la CCT a fortement contribué à l'économie touristique du Canada, notamment en augmentant les recettes d'exportation du tourisme attribuables à ses activités, le nombre de personnes converties et la satisfaction des partenaires. Cette contribution se traduit concrètement par une augmentation de l'activité aux aéroports, du taux d'occupation des hôtels, des recettes pour les attractions et de la fréquentation des commerces et des restaurants canadiens par les visiteurs.

- ✓ 2,56 millions de visiteurs en provenance des dix marchés des voyages d'agrément de la CCT, soit une augmentation de 2,9 %.
- ✓ 3,84 milliards de dollars de dépenses totales effectuées par les visiteurs venus des dix marchés des voyages d'agrément de la CCT, soit une augmentation de 4,6 %.
- ✓ 120 millions de dollars de recettes générées par Événements d'affaires Canada.

En stimulant le secteur du tourisme, on stimule par la même occasion naturellement et efficacement le commerce et l'investissement au Canada. D'après une nouvelle étude réalisée par Deloitte en 2013, on peut associer l'augmentation des voyages d'affaires ou d'agrément entre les pays avec les hausses subséquentes du volume des exportations vers le pays des visiteurs.

Une hausse de 1 % des arrivées au Canada	=	Des exportations canadiennes de 817 millions $

* Étude de Deloitte

Le rôle du tourisme d'affaires est particulièrement crucial pour atteindre les objectifs commerciaux internationaux du Canada. Les événements d'affaires comme les réunions ou les voyages de motivation représentent souvent le tout premier contact des délégués et des visiteurs avec le Canada, si bien qu'il y a là une réelle occasion de bâtir de riches relations, d'attirer de nouveaux investissements et d'améliorer les perspectives de croissance pour le pays.

La division Événements d'affaires Canada de la CCT (anciennement Réunions, congrès et voyages de motivation) témoigne de l'importance grandissante du secteur des réunions pour l'économie du Canada. La division fait valoir le Canada comme l'endroit idéal pour faire des affaires et investir, en misant prioritairement sur les secteurs où le Canada possède un avantage concurrentiel. Elle aide ainsi à favoriser la compétitivité à long terme du secteur touristique et à créer des emplois au Canada.

Les partenaires de la CCT ont investi 47,7 M$ dans les activités et les événements de marketing de la CCT.

En 2013, la CCT a encore une fois atteint son objectif de forger des partenariats avec l'industrie touristique de façon à accroître le pouvoir de marketing du Canada au moyen d'une marque unique et d'un message commun. En effet, dans le contexte des 61 millions de dollars de crédits parlementaires obtenus par la CCT, les contributions des partenaires ont représenté un ratio de 0,8:1, ce qui est supérieur à l'objectif de 0,6:1 fixé pour 2013. Collectivement, la CCT et ses partenaires disposaient donc d'un budget de marketing de 109 millions de dollars. La CCT est fondée sur le principe du partenariat public-privé, et ses partenaires, qu'ils soient du gouvernement ou du secteur privé, font partie intégrante du marketing du Canada dans le monde. Nos partenaires affirment accorder une grande valeur à la portée internationale de la CCT et à la solidité de la marque.

- ✓ 92 % des partenaires se disent très satisfaits de la CCT.
- ✓ 87 % des partenaires ont adopté un grand nombre d'éléments de l'image de marque et de marketing de la CCT.
- ✓ 81 % des partenaires affirment avoir l'intention d'établir un partenariat avec la CCT.

2. Valoriser l'argent des contribuables

Tout au long de 2013, la CCT s'est appliquée à accroître constamment les sommes injectées dans l'économie canadienne par les touristes étrangers. Notre marketing et nos promotions touristiques ont effectivement stimulé la croissance des recettes au profit des entreprises touristiques, engendré des recettes fiscales pour le Canada et soutenu l'emploi des Canadiens. En 2013, les activités de marketing touristique international de la CCT se sont traduites par :

- ✓ une injection de 545 millions de dollars dans l'économie touristique du Canada;
- ✓ des recettes fiscales fédérales de 72 millions de dollars;
- ✓ la création ou le maintien de plus de 4 400 emplois dans le secteur touristique.

3. Faire preuve d'efficacité organisationnelle

La CCT est par ailleurs déterminée à répondre devant les contribuables de l'usage efficace de leur argent et à garder une structure allégée et souple à cette fin. Nous nous efforçons de tirer le maximum de nos investissements dans les marchés et nous disposons de solides outils de mesure et d'évaluation du

rendement. Nous menons nos activités de façon efficace en tout temps, en cherchant sans cesse à accroître notre efficacité opérationnelle et, par la même occasion, à allouer la plus grande part possible de notre budget aux programmes. Notre modèle d'entreprise allégé et souple nous donne la possibilité de réagir rapidement aux conditions changeantes des marchés et de saisir les occasions dès qu'elles se présentent.

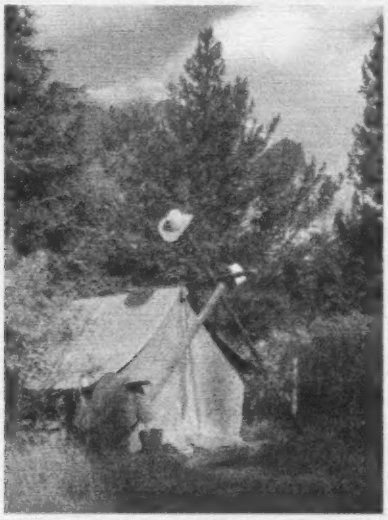
En 2013, nous avons terminé la mise en place de notre nouvelle suite de systèmes informatiques en nuage pour nos fonctions administratives internes. Acquis en remplacement d'anciens logiciels coûteux, complexes et dépassés, ces nouveaux systèmes procurent des économies à la CCT tout en offrant à ses employés des outils appropriés et faciles à utiliser.

4. Continuer d'être un véritable chef de file de l'innovation

En 2013, nous avons élargi et amélioré quelques-uns des outils et des plateformes qui font la renommée de la CCT. Le programme d'expériences canadiennes distinctives (ECD), aujourd'hui bien établi, montre aux voyageurs du monde entier les expériences authentiques et participatives qui les attendent d'un océan à l'autre et place le Canada au nombre des destinations de tourisme expérientiel les plus fascinantes. Notre première évaluation des partenaires du programme d'ECD révèle qu'ils apprécient énormément cette plateforme qui propose une collection d'expériences touristiques remarquables au Canada.

Nous avons par ailleurs fortement développé l'utilisation et la portée des médias sociaux, de manière à donner aux voyageurs l'envie de venir au Canada au moyen de dialogues et de contenu inspirant. Notre nombre d'adeptes sur Facebook, Twitter, Google+ et Instagram a atteint un niveau record. Par un mécanisme de recommandation, ces adeptes font ainsi la promotion du Canada dans leurs réseaux en notre nom.

Le rapport annuel de 2013 fait état du rendement de la CCT par rapport aux objectifs établis dans le plan d'entreprise pour 2013-2017. L'évaluation continue du rendement nous permet de suivre nos progrès vers la réalisation de notre stratégie et de notre mission. Elle nous fournit les renseignements dont nous avons besoin pour orienter nos processus décisionnels.



Expériences canadiennes distinctives :
Barbecues en pleine nature, Holiday on Horseback (Warner Guiding and Outfitting Ltd.)
Parc national Banff, Alberta
Crédit photo : Warner Guiding & Outfitting Ltd.

Expériences canadiennes distinctive :
Un coup d'oeil en coulisses, Shaw Festival Theatre
Niagara-on-the-Lake, Ontario
Crédit photo : Cosmo Condina Photography

Coup d'œil sur le rendement de la CCT

	Résultat de 2012	Cible pour 2013	Résultat de 2013
Indicateurs de l'industrie touristique			
Actionnaire et intervenants			
Recettes d'exportation du tourisme	16 G$	s.o.	16,4 G$ (est.)
PIB généré par le tourisme	1,8 %	s.o.	2,0 % (est.)
Emplois attribuables au tourisme	602 800	s.o.	618 300 (est.)
Recettes des touristes étrangers provenant des marchés d'agrément de la CCT	3,7 G$	s.o.	3,8 G$ (est.)
Dépenses moyennes par nuit et par personne en provenance des marchés d'agrément de la CCT	77,79 $	s.o.	82,90 $ (est.)
Part du marché des arrivées en provenance des marchés cibles de la CCT	3 %	s.o.	3 %
Paramètres de mesure du rendement de la CCT			
Finances			
But : Accroître les recettes d'exportation du tourisme dans les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène			
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la publicité directe auprès des consommateurs de la CCT	607 M$	423,9 M$	383,5 M$[1]
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux promotions conjointes de la CCT et des professionnels des voyages	36 M$	64 M$	41,7 M$
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC (RCVM)	44 M$	60 M$	119,8 M$[2]
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	687 M$	547,9 M$	545 M$
Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	5 073	4 439	4 416
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	90 M$	72,6 M$	72,2 M$
Clientèle			
Objectif n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne			
RCI des campagnes de marketing	56:1	37:1	38:1
Nombre de personnes converties (publicité directe auprès des consommateurs)	408 700	282 768	259 900[1]
Fonctionnement			
Objectif n° 2 : Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada dès maintenant			
Adoption de la marque par les partenaires	s.o.	65 %	87 %
Satisfaction des partenaires	s.o.	80 %	92 %
Demande internationale pour les ECD	s.o.	Référence	6 %
Adoption de la marque par les membres de la collection d'ECD	s.o.	Référence	91 %
Contribution des partenaires	0,8:1	0,6:1	0,8:1
Priorité n° 1 : Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing			
Notoriété assistée de la destination	28 %	27 %	30 %
Intérêt assisté de la destination	77 %	74 %	80 %
Priorité n° 2 : Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance			
Classement de la marque nationale	2	Dans les 5 premiers	2[3]
Priorité n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise			
Efficacité des systèmes	s.o.	65 %	59 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	72 %	≥66 %	67 %
Apprentissage et croissance			
Priorité n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise			
Indice des valeurs fondamentales	66 %	70 %	79 %[4]
Indice de participation active des employés	74 %	65 %	74 %[5]

[1] D'après les résultats combinés de conversion à long terme de 2012 et de conversion à court terme de 2013.
[2] Rend compte de la modification des méthodes de collecte de données.
[3] Résultat de 2012-2013.
[4] Rend compte de la modification des méthodes de collecte de données et de l'évaluation des nouvelles valeurs.
[5] Les données relatives à ce paramètre étant recueillies tous les deux ans à compter de 2013, ce résultat est celui de 2012.

La mesure des résultats

Depuis 2008, la CCT utilise le tableau de bord prospectif (TBP) comme cadre de mesure du rendement. Cet outil de gestion de la stratégie relie les objectifs, les paramètres de mesure du rendement et les cibles à notre stratégie, et ce à tous les niveaux, en plus d'intégrer des paramètres de mesure financiers et non financiers de façon à donner un aperçu global de notre rendement. L'évaluation du rendement selon cinq perspectives différentes (actionnaire et intervenants, clientèle, finances, fonctionnement, apprentissage et croissance) nous aide à utiliser notre plein potentiel pour accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada.

Les indicateurs de l'industrie sont inclus aux fins de suivi de l'état général de l'industrie et rendent compte des efforts collectifs de tous les membres de l'industrie. Toutefois, nous n'établissons pas de cibles propres à la CCT pour ces paramètres, mais uniquement pour les indicateurs du rendement de la CCT.

L'approche adoptée pour établir des cibles et mesurer les résultats évolue au fil des ans, surtout en fonction des nouvelles pratiques exemplaires, de l'amélioration des systèmes et de la fiabilité grandissante des renseignements disponibles. Voici en bref les deux principales modifications apportées à la méthodologie en 2013.

Modification de la méthode de mesure de la publicité directe auprès des consommateurs

Comme nous l'avons indiqué dans le rapport annuel de 2012 et dans le plan d'entreprise de 2013, l'examen de la méthode de mesure utilisée pour la publicité directe auprès des consommateurs effectué en 2011 a mis en lumière des possibilités d'amélioration, notamment en ce qui concerne le moment où les études sont effectuées pour que les résultats soient plus représentatifs d'un cycle de planification d'un an. Les spécialistes nous ont conseillé de rallonger l'intervalle entre les campagnes et le moment où les études d'évaluation de la publicité sont effectuées, et ce, pour donner suffisamment de temps aux voyageurs longs-courriers de planifier et de faire leurs voyages et pour pouvoir mesurer plus exactement l'effet qu'ont bel et bien eu nos campagnes. Depuis 2012, nous réalisons ainsi une étude en deux étapes pour mesurer à la fois le taux de conversion à court terme et à long terme. Les résultats présentés dans le présent rapport annuel couvrent ceux à court terme de 2013 et ceux à long terme de 2012. Cette méthodologie correspond mieux au cycle naturel de planification des voyages et est celle que les spécialistes recommandent.

En 2012, la CCT a mené des études de suivi de la publicité et de conversion dans les marchés de l'Allemagne, du Brésil, de la Corée du Sud et du Royaume-Uni. En 2013, ces études ont été menées dans les marchés de l'Allemagne, de la Chine, de la France, du Mexique et du Royaume-Uni. Comme nous l'avons indiqué dans le rapport annuel de 2012, l'étude de conversion pour l'Australie sera réalisée en 2014, en raison des dates auxquelles la campagne a eu lieu. Les résultats de conversion de 2013 pour l'Australie ont donc été extrapolés à partir des résultats de 2012.

Modification de la méthode de mesure des événements d'affaires

La mise en œuvre du projet relatif aux systèmes à la fin de 2012 a amélioré notre capacité de mesurer la valeur des activités et donné lieu à des résultats plus réalistes en 2013. Les années précédentes, la valeur des contrats conclus durant l'année tenait compte uniquement des contrats découlant de pistes générées au cours de la même année. Le nouveau système calcule la valeur des événements d'affaires (réunions ou congrès) confirmés d'après les contrats conclus dans l'année, que la piste ait été générée durant la même année ou non. Sachant que le processus de réservation de réunions et de congrès s'étend souvent sur plusieurs années, la CCT peut désormais faire rapport de toute la valeur économique engendrée par les événements d'affaires réservés. Le résultat de 2013 (des recettes

d'exportation du tourisme de 120 millions de dollars attribuables aux activités de ventes d'EAC) reflète cette nouvelle approche. Selon l'approche précédente, les recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC auraient été de 39 millions de dollars.

Bien que la méthode de calcul des événements d'affaires réservés au Canada ait changé en 2013, la cible établie en 2012 est restée la même. Prévoyant le changement de méthode et sachant que la nouvelle méthode donnerait un résultat plus élevé, la CCT avait établi la cible pour 2013 en fonction du meilleur résultat atteint les années précédentes. En rétrospective, la cible établie pour les recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC en 2013 aurait dû porter la note « Année de référence ».

Définitions des mesures du tableau de bord prospectif de l'entreprise

Recettes d'exportation du tourisme
Montant total dépensé par les visiteurs étrangers pour obtenir des produits et des services touristiques émanant du Canada. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne (exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada). Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

PIB généré par le tourisme
Valeur de la production sans double compte, à l'intérieur des limites d'une région, des biens et services achetés par les touristes, représentée en tant que part du PIB total. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

Emplois attribuables au tourisme
Nombre d'emplois créés, directement ou indirectement, grâce aux dépenses touristiques. Cette mesure se fonde sur une estimation non pas du nombre d'heures de travail, mais du nombre d'emplois. Ainsi, une personne qui travaille 10 heures par semaine a autant de poids qu'une personne qui travaille 50 heures par semaine. Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada.

Recettes des touristes étrangers provenant des marchés d'agrément de la CCT
Montant total dépensé par les visiteurs provenant des marchés d'agrément cibles de la CCT pour obtenir des produits et des services touristiques canadiens pendant des séjours d'au moins une nuit. Il peut s'agir d'achats effectués à l'extérieur du Canada si les biens ou les services sont fournis par une société canadienne (exemple : achat d'un billet d'avion auprès d'un transporteur international canadien pour se rendre au Canada). Source : Enquête sur les voyages internationaux, Statistique Canada.

Dépenses moyennes par nuit et par personne en provenance des marchés d'agrément de la CCT
Mesure du rendement obtenu des visiteurs en provenance des marchés d'agrément cibles de la CCT, selon le montant total dépensé pendant le voyage et le nombre de nuits passées au Canada.

Part du marché des arrivées en provenance des marchés de la CCT
Proportion des voyages long-courriers en provenance des marchés de la CCT qui revient au Canada (d'après les données sur les arrivées, y compris en provenance des États-Unis). Source : Tourism Decision Metrics, Tourism Economics.

Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la publicité directe auprès des consommateurs de la CCT
Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables aux activités menées par la CCT auprès des consommateurs.

Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux promotions conjointes de la CCT et des professionnels des voyages
Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables aux activités promotionnelles conjointes de la CCT et des professionnels des voyages.

Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes de la CCT dans le secteur d'EAC (RCVM)
Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, directement attribuables à la conversion des pistes de la division d'EAC de la CCT en réservations concrètes.

Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT
Recettes estimatives provenant des touristes étrangers pour le Canada, attribuables à la publicité menée par la CCT directement auprès des consommateurs, aux promotions conjointes de la CCT avec les professionnels des voyages et aux activités de ventes de division d'EAC de la CCT.

Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT
Estimation du nombre d'emplois attribuables aux recettes touristiques générées par les campagnes de publicité menées directement auprès des consommateurs, les promotions conjointes avec les professionnels des voyages et les activités de ventes

de la division d'EAC de la CCT. Source : Statistique Canada.

Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT
Recettes fiscales fédérales estimatives attribuables à la publicité menée par la CCT directement auprès des consommateurs, aux promotions conjointes de la CCT avec les professionnels des voyages et aux activités de ventes de la division d'EAC de la CCT.

RCI des campagnes
Montant des recettes touristiques générées par les campagnes de marketing menées par la CCT directement auprès des consommateurs, pour chaque dollar consacré à l'exécution de ces campagnes. Ce type de conversion tient compte des personnes qui songeaient à se rendre au Canada, mais n'avaient pas encore réservé leur voyage avant d'être exposées à la campagne et qui ont été inspirés par la publicité à réserver un voyage au Canada.

Nombre de personnes converties
Nombre estimatif de personnes qui ont réservé un voyage au Canada parmi les personnes qui avaient l'intention de faire un tel voyage et qui ont affirmé se souvenir d'avoir vu une campagne de marketing menée par la CCT directement auprès des consommateurs.

Adoption de la marque par les partenaires
Pourcentage de partenaires qui ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT : identité visuelle (p. ex. logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style rédactionnels, photos reflétant les expériences ou ressources (vidéos, textes, médias sociaux). Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

Satisfaction des partenaires
Pourcentage de partenaires qui sont satisfaits de leur relation avec la CCT. Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

Demande internationale pour les ECD
Augmentation moyenne des recettes enregistrées par les membres de la collection d'ECD. Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

Adoption de la marque par les membres de la collection d'ECD
Pourcentage des membres de la collection d'ECD qui ont adopté au moins un élément de la marque de la CCT : identité visuelle (p. ex. logo, palette de couleurs, typographie, bandes décoratives à motif), ton et style rédactionnels, photos reflétant les expériences ou ressources (vidéos, textes, médias sociaux). Source : Sondage biennal de la CCT auprès des partenaires.

Contributions des partenaires
Rapport entre les contributions totales des partenaires (en espèces, en nature, contributions parallèles et contributions de tiers) et l'investissement de la CCT (crédits parlementaires).

Notoriété assistée de la destination
Pourcentage des voyageurs long-courriers provenant des marchés de la CCT qui estiment que leurs connaissances des occasions de vacances au Canada sont « excellentes » ou « très bonnes » lorsqu'on leur présente un ensemble de destinations prédéterminé.

Intérêt assisté pour la destination
Pourcentage de voyageurs long-courriers des marchés de la CCT se disant plutôt ou très intéressés par une visite au Canada au cours des deux prochaines années lorsqu'on leur présente le Canada parmi un ensemble de destinations concurrentes.

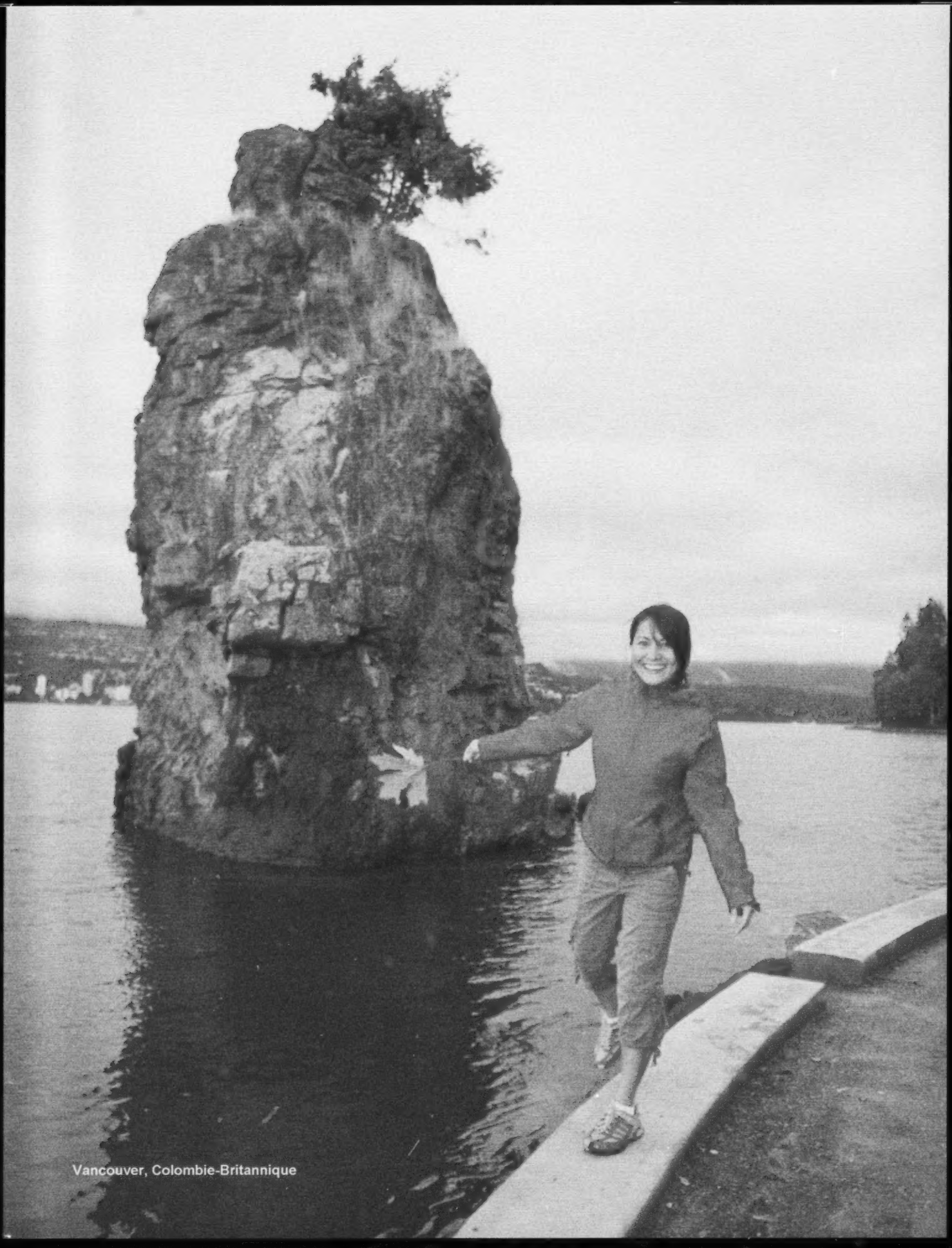
Classement de la marque nationale
Classement annuel des marques des différents pays, établi selon l'indice des marques nationales de FutureBrand. Sont pris en compte les résultats d'une enquête quantitative mondiale, des opinions d'experts et des statistiques indépendantes, qui sont comparés et combinés en vue de mieux comprendre les motivations, les préférences, l'importance et la force relative des marques des différents pays.

Efficacité des systèmes
Satisfaction des employés à l'égard du soutien que procurent les applications de TI utilisées. Source : Sondage interne de la CCT.

Proportion du budget total attribuée aux programmes
Pourcentage du budget total de la CCT, hors contributions des partenaires, attribué aux programmes (exclut les coûts indirects, les dépenses de fonctionnement et la rémunération).

Indice des valeurs fondamentales
Indice mesurant l'efficacité de la CCT à refléter ses valeurs fondamentales : Collaborons pour atteindre nos buts communs; Faisons preuve de créativité et cherchons des façons d'innover; Agissons avec intégrité. Source : Sondage sur les valeurs fondamentales de la CCT.

Indice de participation active des employés
Indice mesurant l'adhésion des employés à la mission et à la vision de la CCT, ainsi que leur engagement envers la CCT, manifesté par leur travail acharné, leur passion et leur fierté envers l'organisation. Source : Sondage auprès des employés de la CCT.



Vancouver, Colombie-Britannique

Rendement du tourisme en 2013

L'industrie canadienne du tourisme

Mesure du rendement de l'industrie du tourisme	Résultats 2012	Résultats 2013
Recettes d'exportation du tourisme	16 G$	16,4 G$ (est.)
PIB généré par le tourisme	1,8 %	2 % (est.)
Emplois attribuables au tourisme	602 800	618 300 (est.)
Recettes des touristes étrangers provenant des marchés de la CCT	3,7 G$	3,8 G$ (est.)
Dépenses moyennes par nuit et par personne dans les marchés de la CCT	77,79 $	82,90 $ (est.)
Part du marché des arrivées en provenance des marchés cibles de la CCT	3 %	3 %

Le tourisme mondial continue d'alimenter la prospérité

Le tourisme dans le monde a une valeur d'un billion de dollars, alimentée par des dépenses touristiques de 3 milliards de dollars par jour, soit 2 millions de dollars par minute. Responsable d'un emploi sur 12 dans le monde, le tourisme est à présent l'un des secteurs économiques connaissant la plus forte croissance à l'échelle internationale. En dépit d'un contexte économique mondial plutôt morose, le nombre de voyages touristiques dans le monde a augmenté de 52 millions en 2013, le nombre total de séjours d'une nuit ou plus effectués par des voyageurs étrangers atteignant 1,087 milliard. Alors que l'Organisation mondiale du tourisme prévoyait une croissance à long terme de 4 %, l'augmentation par rapport à 2012 a atteint les 5 %.

Le tourisme joue un rôle important au sein de l'économie canadienne

L'industrie canadienne du tourisme est un moteur économique fondamental qui crée des emplois et soutient tous les ordres de gouvernement. Plus de 618 000 emplois[1] et de 170 000 entreprises touristiques[2] dépendent de cette industrie, qui, selon les estimations, a généré des recettes touristiques de 84 milliards de dollars en 2013[3]. Avec 16,4 milliards de ces recettes attribuables aux voyageurs internationaux[4], le tourisme est le premier service d'exportation du Canada. En fait, sur 16 catégories en 2013, les voyages d'agrément ont représenté près de 17,5 % des échanges commerciaux internationaux du Canada dans le domaine des services.

---

[1] Estimations de l'Unité de la recherche de la CCT pour 2013, fondées sur les *Indicateurs nationaux du tourisme : estimations trimestrielles* (troisième trimestre, 2013) de Statistique Canada.
[2] Unité de la recherche de la CCT. *Rapprochement entre le Compte satellite du tourisme et les données de la Structure des industries canadiennes de Statistique Canada (décembre 2013) à l'échelle des établissements*. En raison des changements méthodologiques apportés par Statistique Canada à la Structure des industries canadiennes, les données de 2013 ne peuvent être comparées à celles de l'année précédente.
[3] Estimations de l'Unité de la recherche de la CCT pour 2013, fondées sur les *Indicateurs nationaux du* tourisme : estimations trimestrielles (troisième trimestre, 2013) de Statistique Canada.
[4] Statistique Canada. CANSIM (base de données), tableau 376-0108, *Transactions internationales de services du Canada*, par catégorie, par année (en dollars).

Données sur le marché

> Le nombre de voyageurs internationaux devrait continuer de progresser rapidement. C'est l'occasion pour le Canada de saisir une part importante du marché. Nous avons déjà enregistré une bonne croissance au cours des dernières années et l'élan observé au deuxième semestre de 2013 est prometteur pour 2014. La CCT poursuivra sa collaboration avec l'industrie canadienne du tourisme pour inciter les voyageurs à venir explorer le Canada.

Le Canada accueille de plus en plus de visiteurs

En 2013, le Canada a accueilli 16,6 millions de visiteurs étrangers, venus des États-Unis et d'ailleurs, pour un séjour d'une nuit ou plus. La hausse de 2 % par rapport à 2012 provient en grande partie des marchés asiatiques. On note en outre une progression de 2,9 % des arrivées en provenance des dix marchés des voyages d'agrément dans lesquels la CCT investit activement, ce qui représente 73 000 visiteurs de plus qu'en 2012, pour un total de 2,56 millions. Cette croissance est surtout attribuable à l'essor des marchés émergents, notamment la Chine, le Mexique et la Corée du Sud. Les marchés principaux, bien établis, de la France et de l'Australie ont enregistré une croissance plus modeste, tandis que le marché du Royaume-Uni a reculé quelque peu.

Les voyageurs internationaux dépensent davantage

Les voyageurs internationaux ayant effectué un séjour d'une nuit ou plus ont dépensé 16,4 milliards de dollars au Canada en 2013, soit 2,5 % de plus que les 16 milliards de dollars dépensés en 2012. Les marchés de la CCT ont fait leur part, avec une croissance de 4,6 % et des dépenses totales de 3,84 milliards de dollars.

Les voyageurs qui visitent le Canada sont de plus en plus jeunes

Le nombre de visiteurs étrangers de 24 ans et moins (Américains exclus) a grimpé de 24 % et représente 20 % de l'ensemble des visiteurs. Parmi les marchés étrangers cibles de la CCT, c'est de la France que sont venus le plus de jeunes voyageurs (99 500), mais la plus forte proportion de jeunes de 24 ans et moins (34 %) a été enregistrée chez les voyageurs du Mexique.

La capacité aérienne contribue à la croissance au Canada

Au nombre des principaux moteurs de croissance figurent la baisse du prix du pétrole et l'augmentation de la capacité aérienne. En 2013, le Canada a ajouté plus de 150 000 sièges à sa capacité aérienne, la plupart (plus de 132 000 sièges) pour desservir la Chine. La France a ajouté 21 000 sièges, surtout sur des vols d'Air France et d'Air Canada. AeroMexico a ajouté 13 000 sièges à destination de Montréal. En revanche, Air India a annulé son vol direct à destination de Toronto en juillet 2012, ce qui s'est traduit par une baisse du nombre de visiteurs au premier semestre de 2013.

Les touristes internationaux font l'objet d'une concurrence acharnée

Partout dans le monde, les gouvernements nationaux et autres reconnaissent l'importance du tourisme en tant que moteur d'emploi, de rendement économique et de développement des infrastructures, mais aussi comme source majeure de devises étrangères. Par ailleurs, le flux du tourisme émetteur a connu un changement rapide en raison de l'attrait de nombreuses destinations émergentes et exotiques, qui viennent jouer sur le nombre des arrivées enregistrées par des destinations bien établies comme le Canada. Les voyageurs d'aujourd'hui sont tout aussi susceptibles de voir des messages convaincants de la Turquie, de la Malaisie, de l'Amérique du Sud ou de l'Afrique que du Royaume-Uni ou de la France.

Les partenariats public-privé, source de prospérité

La CCT est fondée sur le principe des partenariats, et ce sont ces partenariats qui renforcent la marque du Canada sur la scène internationale et la puissance de marketing du Canada, tout en aidant considérablement la CCT à tirer le maximum des sommes investies par le gouvernement du Canada. Nous mettons de l'avant l'idée du « Canada » pour éveiller l'intérêt des visiteurs potentiels et donner de la visibilité à nos partenaires canadiens, chargés d'inspirer les voyageurs au moment où ils choisissent les régions, villes et attractions qu'ils souhaitent visiter. Au nombre des partenaires de la CCT figurent des organismes de marketing de régions et de destinations, tous les ordres de gouvernement, des représentants du secteur privé, ainsi que des professionnels des voyages et du secteur des réunions d'affaires à l'échelle internationale.

Grâce aux 47,7 M$ reçus de ses partenaires en 2013, la CCT a disposé d'un budget de marketing collectif de 109 M$.

La CCT offre à ses partenaires trois types de collaboration :

- Les campagnes de marketing ou de ventes orchestrées par la CCT : vente directe d'occasions publicitaires à nos partenaires, p. ex. lorsqu'un partenaire achète de l'espace publicitaire dans une publication de la CCT ou à un événement organisé par la CCT. En 2013, les partenaires ont investi 9,3 millions de dollars dans ce type de campagnes.

- Les campagnes de marketing ou de ventes orchestrées par le partenaire : campagnes menées par les partenaires, auxquelles contribue la CCT. Les partenaires de la CCT ont investi 31,3 millions de dollars dans ce type d'initiatives en 2013.

- Les contributions en nature : contributions aux campagnes de marketing ou de ventes de la CCT qui prennent la forme de biens ou de services, plutôt que de sommes d'argent, p. ex. lorsqu'un partenaire prend en charge le transport ou l'hébergement des journalistes invités à un voyage de familiarisation organisé par la CCT, ou offre à la CCT de la publicité gratuite dans une publication ou à l'occasion d'un événement. En 2013, la valeur estimative des contributions en nature s'est chiffrée à 7,1 millions de dollars.

Ces partenariats se sont traduits par un ratio de contribution de 0,8:1 dans le contexte des crédits parlementaires de 61 millions de dollars, un ratio qui dépasse la cible de 0,6:1 et met à la disposition de la CCT et de ses partenaires un budget de marketing collectif de 109 millions de dollars.

92 % des partenaires se disent satisfaits du travail de la CCT.

Le taux de satisfaction élevé que recueillent ces partenariats témoigne de la valeur que les entreprises touristiques et les ordres de gouvernement retirent de notre travail et confirme la pertinence de nos programmes aux yeux des partenaires.

Un des buts premiers de la CCT consiste à forger des partenariats avec l'industrie touristique, de façon à accroître la puissance de marketing du Canada au moyen d'une marque unique et d'un message commun. Au-delà de sa contribution à l'économie et au bien-être des Canadiens, l'industrie canadienne du tourisme est essentielle à l'identité sociale et culturelle du Canada. La CCT et ses partenaires s'estiment privilégiés de soutenir cette industrie.

LES DIX PRINCIPAUX PARTENAIRES DE LA CCT

2011	2012	2013
China Southern Air Media	APT World Discovery	APT World Discovery
Korean Air	Korean Air (Transport)	Statistique Canada
Statistique Canada	Scenic Tours	Travel Alberta
Scenic Tours	Trailfinders	BC Ministry of Tourism
Trailfinders	Tourisme Ontario (SPOMT)	Tourisme Ontario (SPOMT)
Travel Alberta	Travel Alberta	National Geographic
Tourisme Ontario (SPOMT)	Nine Network	Tourisme Québec
BC Ministry of Tourism	Statistique Canada	Tourism Vancouver
Tourisme Québec	Tourisme Québec	Air Canada
RCM Global Trail	BC Ministry of Tourism	Tourism Toronto

Toronto, Ontario

Faits saillants de 2013 quant au rendement de la CCT

BUT : Accroître les recettes d'exportation du tourisme pour le Canada dans les marchés qui procurent le meilleur rendement et où la marque du Canada est à l'avant-scène

Le but premier de notre marketing est d'attirer davantage de recettes touristiques provenant des voyageurs étrangers au Canada. Pour cela, notre stratégie consiste à s'attarder sur les marchés dans lesquels la marque touristique du Canada est à l'avant-scène et qui rapportent le meilleur rendement du capital investi. Les marchés où la CCT mène ses activités représentent près de 61 % des arrivées internationales au Canada. En resserrant nos liens avec les consommateurs à haut rendement, ceux qui restent longtemps au pays et dépensent beaucoup, nous nous efforçons d'influencer leur choix de destination et d'augmenter les recettes touristiques du Canada, même en période de baisse des arrivées au pays. Nous assurons le suivi des recettes touristiques supplémentaires générées par nos activités mesurées (campagnes publicitaires directes auprès des consommateurs, promotions avec les professionnels des voyages et réservations confirmées d'événements d'affaires) d'après les dépenses moyennes par voyage-personne pour un marché donné. Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des recettes supplémentaires que le Canada a enregistrées en 2013 grâce à ces activités.

Mesure du rendement	Cible	Résultat
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la publicité directe auprès des consommateurs de la CCT	423,9 M$	383,5 M$*
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux promotions conjointes de la CCT et des professionnels des voyages	64 M$	41,7 M$
Recettes d'exportation du tourisme attribuables aux activités de ventes d'EAC (RCVM)	60 M$	119,8 M$†
Recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT	547,9 M$	545 M$
Emplois créés ou maintenus attribuables à la CCT	4 439	4 416
Recettes fiscales fédérales attribuables à la CCT	72,6 M$	72,2 M$

* D'après les résultats combinés de conversion à long terme de 2012 et de conversion à court terme de 2013.
† Rend compte de la modification des méthodes de collecte de données.

Résultats attribuables aux activités de marketing mesurées de la CCT

Publicité directe auprès des consommateurs : en 2013, nous avons mis en œuvre des campagnes publicitaires intégrées mettant à contribution plusieurs canaux, y compris la télévision, les médias imprimés et les médias en ligne. Des études de suivi de la publicité et de conversion réalisées par des tiers évaluent les résultats de nos efforts de marketing direct auprès des consommateurs. Ces études dressent un portrait objectif des

Les campagnes de publicité directe auprès des consommateurs de la CCT ont engendré des recettes touristiques de 384 M$ pour le Canada.

rapports entre dépenses publicitaires, notoriété des campagnes et ventes que l'on peut raisonnablement attribuer au programme de marketing. En 2013, ces études ont été réalisées pour les marchés de l'Allemagne, de la Chine, de la France, du Mexique et du Royaume-Uni. Nous présentons les résultats pour chacun de ces marchés un peu plus loin, dans la partie *Faits saillants de 2013 dans les marchés de la CCT* à la page 26.

Selon les études de conversion pour l'Allemagne, la France, le Mexique et le Royaume-Uni, les campagnes de publicité directe auprès des consommateurs menées par la CCT ont généré 383,5 millions de dollars en recettes touristiques en incitant près de 260 000 voyageurs à visiter le Canada, ce qui représente une progression pour ces quatre marchés.

Nous avons réalisé pour la première fois une étude de conversion à court terme en Chine selon la nouvelle méthodologie (décrite à la page 12). Selon les premiers résultats, les campagnes de la CCT, en dépit de leur grande portée et de leurs retombées positives sur les intentions de voyages, n'ont pas converti de voyageurs chinois supplémentaires dans le court terme. Ce résultat pourrait s'expliquer par la courte période couverte par l'étude de conversion, la taille réduite de l'échantillon et les différences linguistiques et culturelles possibles dans les questions du sondage. Ce résultat à court terme a eu d'importantes répercussions sur le rendement de la CCT, qui n'a ainsi pas atteint certains de ses objectifs. Nous continuons de chercher les raisons de cette anomalie. Nous devrions, par ailleurs avoir une idée plus exacte de la situation dans son ensemble une fois que la seconde étape de l'étude sur la conversion à long terme aura été réalisée à l'automne 2014.

Promotions auprès des professionnels des voyages : la CCT collabore directement avec des entreprises étrangères du secteur des voyages afin de promouvoir le Canada en tant que destination de vacances. Force est de constater que les agents qui comprennent très bien les produits touristiques du Canada sont beaucoup plus susceptibles que les autres d'inciter les consommateurs à visiter le pays. La CCT exerce son influence auprès des professionnels des voyages de façon clé, par exemple en travaillant avec les voyagistes pour les inciter à inclure le Canada dans leur gamme de produits et en incitant les voyagistes existants à ajouter davantage de produits et d'expériences canadiens à leur catalogue, de manière à accroître la présence du Canada dans la chaîne d'approvisionnement. Les sommes que nous investissons dans les activités de promotion menées avec les professionnels des voyages se traduisent en ventes concrètes de voyages et de forfaits au Canada aux consommateurs de tous nos marchés des voyages d'agrément. La collaboration de la CCT avec les agents de voyages s'est traduite par la réservation de 138 500 voyages et des recettes touristiques de près de 42 millions de dollars.

Les promotions de la CCT auprès des professionnels des voyages se sont traduites par la réservation de 138 500 voyages au Canada.

Événement d'affaires réservés : notre programme Événement d'affaires Canada (EAC, anciennement Réunions, congrès et voyages de motivation) vise à favoriser les occasions d'affaires pour divers partenaires canadiens des secteurs privé et public, occasions qui se transforment en réservations pour la tenue de réunions, de congrès ou de voyages de motivation. Les installations modernes, l'excellence du service offert, la diversité des destinations et l'offre d'expériences-créneaux distinctives que l'on trouve au Canada font l'objet de promotion dans les marchés géographiques et segments de marché clés afin d'orienter les nouvelles possibilités d'affaires vers le Canada plutôt que vers les destinations concurrentes.

En 2011 et en 2012, la CCT faisait rapport de la valeur économique annuelle du programme d'EAC en tenant compte uniquement des événements d'affaires réservés durant l'année. Or, la pratique courante veut que le processus de réservation de réunions et de congrès s'étende sur plusieurs années. En omettant de prendre cette pratique en considération, la CCT excluait de fait la valeur économique des événements réservés pour une année ultérieure. Le processus de mesure des résultats a donc été ajusté conformément à la pratique mondialement acceptée, avec l'accord du conseil d'administration de la CCT, de sorte que les résultats tiennent maintenant compte de tous les contrats conclus durant l'année, quelle que soit la date des événements. En 2013, la valeur des réunions et congrès réservés dans le cadre d'EAC était de 120 millions de dollars.

TED
IDEASWORTHSPREADING

Le Canada accueille TED

Dans le cadre d'un consortium touristique local, EAC a aidé à la tenue de la conférence TED annuelle à Vancouver (C.-B.) à compter de 2014. Événement majeur pour l'industrie canadienne des réunions et des congrès, la conférence, qui réunira au Canada 1 500 personnalités du monde des affaires et grands esprits du monde entier, offre d'intéressantes perspectives de croissance et d'investissement à long terme pour le monde des affaires du Canada.

Vue d'ensemble

Le tableau ci-dessous résume les retombées économiques des trois activités de marketing mesurées par la CCT en 2013.

	Publicité directe auprès des consommateurs*	Promotions avec les professionnels des voyages	Événements d'affaires réservés	Total
Voyageurs convertis/voyages réservés	259 900	138 500	s.o.	398 400
Recettes d'exportation du tourisme	383,5 M$	41,7 M$	119,8 M$†	545 M$
Recettes fiscales	118 M$	13 M$	37 M$	168 M$
Recettes fiscales fédérales	51 M$	6 M$	16 M$	72 M$
Emplois soutenus	3 108	338	971	4 416

* Résultats combinés de conversion à long terme de 2012 et de conversion à court terme de 2013.
† Rend compte de la modification des méthodes de collecte de données.

Centre des congrès d'Ottawa, Ontario

Objectif n° 1 : Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne

Mesure du rendement	Cible	Résultat*
RCI des campagnes de marketing	37:1	38:1
Nombre de personnes converties (publicité directe auprès des consommateurs)	282 768	259 900

* D'après les résultats combinés de conversion à long terme de 2012 et de conversion à court terme de 2013.

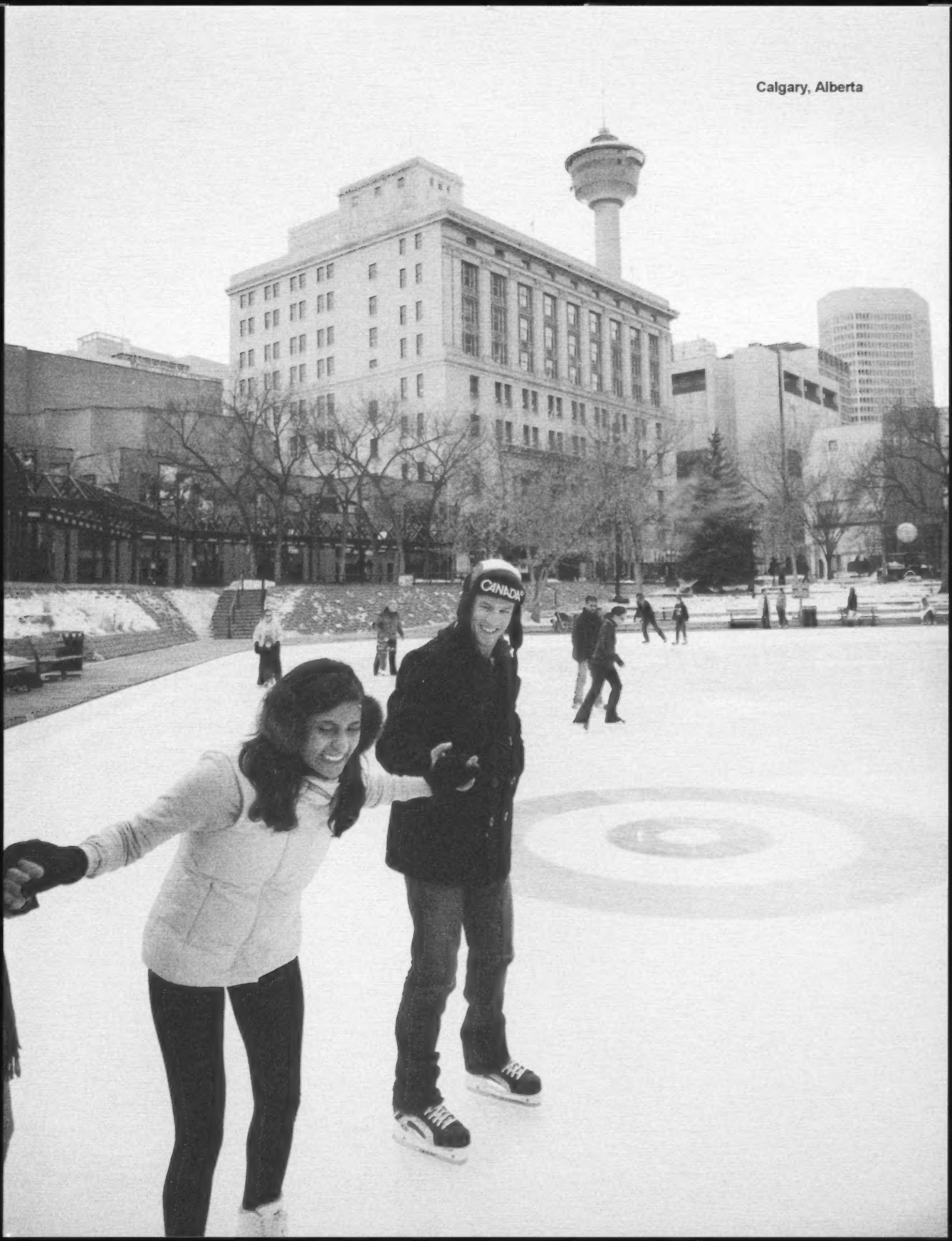
La relation étant établie entre un marketing de destination efficace et l'augmentation du nombre de visiteurs, on peut dès lors évaluer les recettes touristiques engendrées par chaque dollar dépensé par la CCT pour la publicité directe auprès des consommateurs. En 2013, la publicité directe que nous avons adressée aux consommateurs a convaincu 259 900 voyageurs supplémentaires de visiter le Canada et procuré un rendement estimatif de 384 millions de dollars en dépenses effectuées au Canada par ces visiteurs étrangers. On obtient ainsi un rendement du capital investi de 38:1.

259 900
voyageurs convertis par la publicité de la CCT

Le marketing de la CCT stimule la notoriété du Canada en tant que destination de voyage et le désir des voyageurs de le visiter. Au moyen d'un marketing touristique efficace qui présente le Canada comme une destination incontournable offrant aux voyageurs des expériences touristiques hors de l'ordinaire, la CCT cherche à consolider la position concurrentielle du Canada dans le monde en augmentant le nombre de visiteurs et, surtout, les dépenses totales des visiteurs venus de ses marchés cibles.

545 M$
en recettes d'exportation du tourisme attribuables à la CCT

Les pages qui suivent contiennent de plus amples précisions sur chaque marché, notamment en ce qui a trait aux activités menées, aux recettes générées par ces activités et au nombre de voyageurs convertis.


Calgary, Alberta
CANADA

Faits saillants de 2013 dans les marchés de la CCT

La CCT mène des activités de marketing pour les voyages d'agrément et les voyages d'affaires dans 12 marchés dans le monde. Les **marchés principaux** sont l'Allemagne, l'Australie, la France et le Royaume-Uni. Hautement concurrentiels, ces marchés se caractérisent habituellement par un grand nombre de visiteurs au Canada, une bonne stabilité à long terme et une excellente connaissance du Canada en tant que destination de vacances. Le Brésil, la Chine et l'Inde constituent les **marchés émergents**. Ce sont des marchés qui génèrent un tourisme international croissant et possèdent un fort potentiel de voyages long-courriers. Les **marchés en transition**, soit la Corée du Sud, le Japon et le Mexique ont déjà été des marchés émetteurs importants pour le Canada, mais doivent actuellement faire l'objet d'une attention spéciale pour renouer avec leur rendement antérieur. La CCT mène en outre des activités en Allemagne, en Belgique, aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni dans le cadre d'**Événements d'affaires Canada**, en vue de saisir sa part du lucratif marché des réunions, congrès et voyages de motivation.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble du rendement obtenu par la CCT dans chacun de ses marchés des voyages d'agrément en 2013. Les résultats attribuables à la CCT quant au nombre de visiteurs et aux dépenses touristiques tiennent compte de la publicité directe auprès des consommateurs et des activités menées auprès des professionnels des voyages.

MARCHÉS PRINCIPAUX

Royaume-Uni 589 000 voyageurs Dépenses touristiques de 788 M$ Hausse des recettes de 0,4 % par rapport à 2012	Le Royaume-Uni représente le plus important marché source cible pour le Canada. Malgré des indicateurs clés favorables (une économie en croissance, un niveau de confiance à la hausse chez les consommateurs et le raffermissement de la livre sterling), le nombre d'arrivées de voyageurs britanniques pour des séjours d'une nuit ou plus au Canada a reculé de 1,3 % et demeure de beaucoup inférieur au record de 893 900 atteint en 2007. Les dépenses touristiques ont cependant augmenté de 0,4 % par rapport à 2012. Étant donné la progression de 2,2 % des arrivées en provenance de ce marché aux T3 et T4, la CCT s'attend à ce que la reprise économique du Royaume-Uni se traduise par une hausse des voyages au Canada en 2014. Les campagnes de la CCT et le travail effectué avec les agents de voyages ont eu pour effet de convertir 91 000 voyageurs, y compris les 56 000 attirés par la campagne du printemps 2013 (décrite à la page suivante).	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 91 000 voyageurs convertis Recettes de 105 M$
FRANCE 426 500 voyageurs Dépenses touristiques de 537 M$ Hausse des recettes de 1,4 % par rapport à 2012	Après les États-Unis et le Royaume-Uni, la France est le troisième marché touristique étranger en importance pour le Canada. Les arrivées de voyageurs français pour des séjours d'une nuit ou plus, en constante progression depuis quatre ans, enregistrent leur deuxième meilleur résultat depuis 1996 (0,3 % de moins que le nombre record). L'économie française s'est montrée plus résiliente que prévu, la force de l'euro a permis d'augmenter le pouvoir d'achat des Français et la confiance des consommateurs a augmenté.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 25 000 voyageurs convertis Recettes de 16 M$

ALLEMAGNE 276 200 voyageurs Dépenses touristiques de 421 millions $ Hausse des recettes de 1,0 % par rapport à 2012	Toujours populaire auprès des Allemands, le Canada figure actuellement au quatrième rang des destinations long-courriers qu'ils privilégient. Néanmoins, les quelque 276 200 visiteurs allemands accueillis par le Canada en 2013 sont loin du record de 330 000 établi en 2001. Les tendances observées dans ce marché s'apparentent à celles du marché britannique : le nombre d'arrivées de voyageurs allemands pour des séjours d'une nuit ou plus a reculé de 0,1 %, mais les recettes associées, au lieu de fléchir, enregistrent un gain de 1,1 % pour s'établir à 421 millions de dollars. Comme dans le cas du Royaume-Uni, le nombre d'arrivées a baissé (de 5,2 %) durant les six premiers mois de 2013, pour se rétablir partiellement (hausse de 3,3 %) au dernier semestre de 2013. Le succès de la campagne Surclassement Canada a contribué au succès de la CCT à convertir 142 000 voyageurs.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 142 000 voyageurs convertis Recettes de 209 M$
AUSTRALIE 224 600 voyageurs Dépenses touristiques de 398 M$ Hausse des recettes de 1,2 % par rapport à 2012	Les arrivées en provenance de l'Australie ont atteint un nouveau record en 2013. Le Canada a en effet accueilli 224 600 visiteurs, soit 2,4 % (5 000 visiteurs) de plus qu'en 2012, et enregistré des recettes d'exportation supplémentaires d'environ 5 millions de dollars.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 62 000 voyageurs convertis Recettes de 55 M$

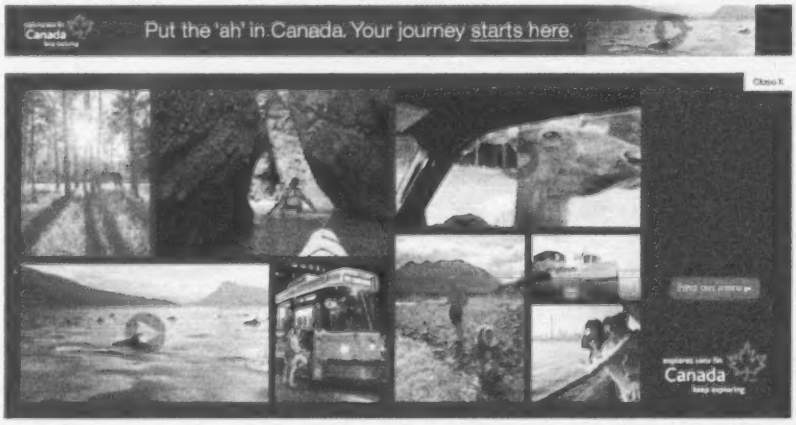
Campagne du printemps 2013 au Royaume-Uni

La campagne publicitaire *Keep Exploring* menée au printemps par la CCT au Royaume-Uni a vanté des expériences de voyage canadiennes pertinentes, ainsi que certaines régions, provinces et organisations. Intégrant la publicité de marque et les annonces des partenaires, elle a fait usage de plusieurs canaux médiatiques afin de maximiser la portée du message et ses effets dans l'ensemble du marché britannique. En plus des bannières publicitaires interactives affichées sur Internet et des annonces dans les médias imprimés, la CCT a donné beaucoup d'importance aux vidéos, présentées notamment dans les cinémas avant la projection du film, pour donner aux spectateurs l'envie de voyager. De nouvelles ressources conçues expressément pour les tablettes ont également aidé à stimuler la notoriété du Canada.

Au total, la campagne intégrée a convaincu plus de 56 000 voyageurs qui, autrement, ne seraient pas venus au Canada. On peut ainsi attribuer des dépenses touristiques de plus de 74 millions de dollars directement à cette campagne de marketing du printemps menée par la CCT au Royaume-Uni.

Cette campagne signale le début de la collaboration d'Aboriginal Tourism BC avec la CCT en Europe. Cet organisme sans but lucratif fait la promotion, entre autres, du Spirit Bear Lodge, une expérience canadienne distinctive.

La CCT avait pour autres partenaires pour la campagne au Royaume-Uni le Partenariat du tourisme du Canada atlantique, Tourisme Québec, Travel Alberta, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, Destination British Columbia et Air Canada.



MARCHÉS ÉMERGENTS

CHINE 334 100 voyageurs Dépenses touristiques de 603 M$ Hausse des recettes de 24,2 % par rapport à 2012	Le nombre d'arrivées en provenance de la Chine n'a jamais été aussi élevé. De la sixième place au classement des marchés cibles de la CCT, la Chine est passée au troisième rang, derrière le Royaume-Uni et la France, mais devant l'Allemagne. Depuis que le Canada a acquis le statut de destination approuvée en Chine, en juin 2010, le nombre d'arrivées de Chinois pour des séjours d'une nuit ou plus a plus que doublé, passant de 160 000 à 334 000 visiteurs. En 2013, le nombre d'arrivées a encore grimpé de 21,5 %, ce qui représente 64 000 visiteurs de plus venant séjourner une nuit ou plus, l'injection de 115 millions de dollars supplémentaires dans l'économie, 850 emplois et des recettes fiscales dépassant les 35 millions de dollars. En 2013, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il allait consacrer 42 millions de dollars à l'amélioration des services de visa dans le monde, ce qui ne peut qu'aider à stimuler davantage les voyages en provenance de ce marché cible. Selon les rapports provisoires de l'étude de conversion réalisée en 2013, on estime à 364 000 le nombre de voyageurs ayant indiqué leur intention de voyage au Canada au cours des deux années suivantes, après avoir vu les campagnes de la CCT. Pour la seconde année consécutive, la CCT a lancé sa très populaire campagne télévisée « Canada – à vous la gloire », dont la portée et la valeur publicitaire ont été importantes (voir les détails à la page suivante).	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** Étude de conversion en cours. 7000 voyageurs convertis grâce aux activités avec les professionnels de voyages Recettes de 7 M$ (uniquement attribuables aux activités avec les professionnels des voyages)
INDE 162 700 voyageurs Dépenses touristiques de 171 M$ Baisse des recettes de 0,8 % par rapport à 2012	Le nombre d'arrivées en provenance de l'Inde a atteint un nouveau record suite à une progression de 0,3 % par rapport à 2012. Plusieurs facteurs se sont sans doute conjugués pour faire reculer le nombre d'arrivées de 3,8 % au premier semestre de 2013 : une diminution de la capacité aérienne, une grève aux bureaux des visas, un ralentissement économique et une perte considérable du pouvoir d'achat découlant de la dépréciation de la roupie indienne. Le deuxième semestre de 2013 a cependant été marqué par un revirement qui a vu le nombre d'Indiens venus au Canada pour des séjours d'une nuit ou plus grimper de 4,5 % et compenser largement la baisse du début de l'année.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** Aucune étude de conversion ni de suivi de la publicité 1 400 voyageurs convertis (uniquement attribuables aux activités avec les professionnels des voyages) Recettes de 1 M$
BRÉSIL 78 600 voyageurs Dépenses touristiques de 160 M$ Hausse des recettes de 5,2 % par rapport à 2012	Le Brésil occupe maintenant le septième rang parmi les puissances économiques mondiales et prend une importance grandissante au sein des marchés touristiques du Canada. Le nombre d'arrivées de Brésiliens au Canada a atteint un record en 2013. La progression est surtout liée aux voyageurs d'agrément (en hausse de 7 %) et aux étudiants (en hausse de 6,3 %).	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 5 000 voyageurs convertis Recettes de 6 M$

Émission de télévision « À vous la gloire » diffusée en Chine

L'équipe de la CCT en Chine a mis sur pied un concours télévisé intitulé « Au Canada – à vous la gloire », à l'intention de couples et de groupes d'amis chinois télégéniques désireux d'explorer le Canada. L'émission visait en particulier un segment très rentable, celui des voyageurs indépendants. Après deux ans, il est clair que cette émission a touché énormément de Chinois et donné d'excellents résultats. Des milliers de couples se sont portés candidats pour figurer parmi les cinq couples vedettes d'une émission de 26 épisodes diffusée sur la chaîne chinoise Travel Channel et raconter leurs expériences de voyage au Canada en écrivant des billets de blogue quotidiens rehaussés de photos et de vidéos. L'émission a mis en vedette à peu près toutes les régions du Canada et une grande variété d'expériences distinctives lors de centaines d'heures de diffusion sur une chaîne dont l'auditoire cumulé compte 300 millions de téléspectateurs.

Sans surprise, cette campagne a vraiment retenu l'attention du public chinois. Durant les deux saisons de diffusion, 100 millions de personnes ont regardé l'émission à la télévision, sans compter les plus de 15 millions de visionnements enregistrés sur les canaux chinois de diffusion de vidéos en ligne et les 140 pages consacrées au concours dans les médias imprimés.

La CCT a mené cette promotion en partenariat avec Tourisme Québec, la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, Travel Alberta, Tourism British Columbia, Tourisme Yukon, les provinces de l'Atlantique, les Hôtels Fairmont, Air Canada, WestJet, Air China, le magazine *National Geographic Traveler* et le magazine *Traveler*. Quelques blogueurs touristiques célèbres de Sina.com ont également suivi chaque voyage, tandis que les conversations sur les réseaux sociaux chinois Renren, Douban, Sina-Weibo et Wechat ont contribué à élargir la portée. Cette campagne a eu des retombées dont la seule valeur publicitaire se chiffre à plus de 90 millions de dollars.

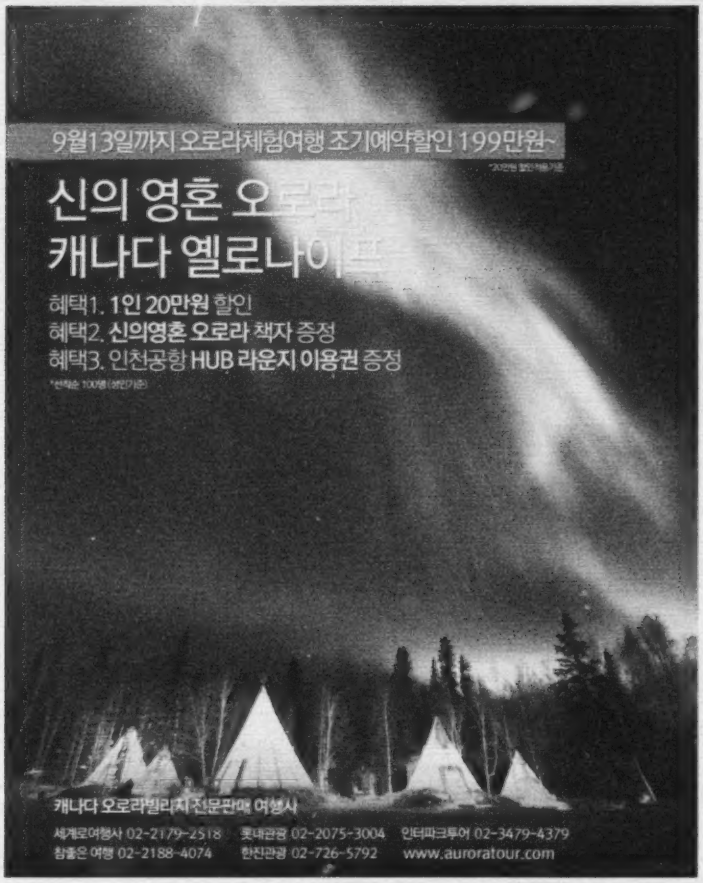
MARCHÉS EN TRANSITION

JAPON 188 900 voyageurs Dépenses touristiques de 302 M$ Baisse des recettes de 3,1 % par rapport à 2012	Le nombre d'arrivées au Canada en provenance du Japon a chuté de 0,6 % en 2013, ce qui représente 1 100 visiteurs en moins et empêche encore ce marché de regagner le record atteint en 2002, alors que 423 000 visiteurs japonais étaient venus au Canada. Malgré le léger recul des voyages au Canada en 2013, il faut signaler que le Canada a mieux fait que ses principaux concurrents et enregistré une reprise prometteuse au deuxième semestre. Mondialement, les voyages à l'étranger au départ du Japon ont reculé de 5,5 % en 2013; dans des marchés tels que l'Australie, le nombre d'arrivées de Japonais pour des séjours d'une nuit ou plus a chuté de 7,1 %.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** Aucune étude de conversion ni de suivi de la publicité Recettes de 4 M$ (uniquement attribuables aux activités avec les professionnels des voyages)
MEXIQUE 139 700 voyageurs Dépenses touristiques de 216 M$ Hausse des recettes de 10,8 % par rapport à 2012	Le Canada continue d'enregistrer des gains dans le marché du Mexique. Le nombre d'arrivées en provenance du Mexique a progressé de 6,3 %, soit de 9 000 visiteurs. Le visa touristique exigé aux Mexicains limite encore les voyages au Canada dans ce marché, mais on note tout de même une reprise soutenue : le Canada a récupéré 20 % du repli attribuable au visa obligatoire, mais le nombre d'arrivées est encore loin d'avoir retrouvé le record de 257 200 atteint en 2008.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 14 000 voyageurs convertis Recettes de 15 M$
Corée du Sud 142 000 voyageurs Dépenses touristiques de 247 M$ Hausse des recettes de 5,8 % par rapport à 2012	Soutenu par une économie en plein essor, la hausse du niveau de confiance des consommateurs et le raffermissement du won, le nombre d'arrivées de Coréens pour des séjours d'une nuit ou plus au Canada a augmenté de 3 % en 2013, et les recettes ont affiché une progression de 5,8 %. Le nombre d'arrivées n'a cependant pas encore atteint le record de 188 500 visiteurs enregistré en 2006.	**RÉSULTATS DE LA CCT DANS LES MARCHÉS DES VOYAGES D'AGRÉMENT** 18 000 voyageurs convertis Recettes de 7 M$

Campagne « Chasseur d'aurores boréales » en Corée du Sud

L'équipe de la CCT en Corée du Sud et Aurora Village, de Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest), ont uni leurs forces avec celles d'un consortium de voyagistes sud-coréens pour promouvoir les voyages aux Territoires du Nord-Ouest par l'intermédiaire d'une émission de télévision spéciale de SBS TV, un des principaux réseaux de télévision coréens. L'émission concordait avec des promotions offertes par les cinq voyagistes aux personnes qui réservaient tôt. Durant la diffusion du documentaire, « aurores boréales » est passé au premier rang des mots-clés les plus recherchés en Corée, ce qui a donné lieu à près de 47 millions d'impressions et à plus de 150 000 clics, sans compter les 95 000 nouveaux adeptes Facebook recueillis à partir du site Web coréen de la CCT.

Ces impressionnants résultats ont contribué à la forte croissance de cette attraction dans les Territoires du Nord-Ouest. Les voyagistes ont vendu 630 voyages au départ de la Corée du Sud et ont vu leurs ventes augmenter de plus de 230 %, une augmentation considérable pour une PME située en région éloignée.



La promotion a également suscité un réel engouement chez les consommateurs et les voyagistes, accompagné d'une recrudescence de la notoriété et de l'intérêt. Le nombre de voyagistes qui vendent des séjours axés sur les aurores boréales a augmenté (15 nouvelles entreprises proposent des forfaits « aurores boréales » haut de gamme), ce qui ne peut que favoriser davantage la croissance en 2014 et les années suivantes. Attirés en premier lieu par l'expérience des aurores boréales, les voyageurs sud-coréens l'ont souvent alliée à d'autres destinations canadiennes, comme les Rocheuses, les chutes Niagara et Vancouver.

Pour obtenir ces résultats, la CCT a tiré profit de 219 100 dollars en contributions de partenaires, ajoutées à son propre investissement de 35 000 dollars.

Objectif n° 2 : Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre la destination Canada dès maintenant

Mesure du rendement	Cible	Résultat
Adoption de la marque par les partenaires	65 %	87 %
Satisfaction des partenaires	80 %	92 %
Demande internationale pour les ECD	Référence	6 %
Adoption de la marque par les membres de la collection d'ECD	Référence	91 %
Contributions des partenaires	0,6:1	0,8:1

Concevoir des plateformes utiles aux entreprises touristiques

Nous travaillons de concert avec le secteur privé du tourisme, composé en grande partie de petites entreprises et d'entrepreneurs. Ces intervenants peuvent ainsi pénétrer de lucratifs marchés internationaux d'une manière beaucoup plus efficace que s'ils le faisaient seuls. Nous leur fournissons tout un éventail de plateformes pour les aider à acquérir de la visibilité dans les marchés étrangers, notamment par des canaux publicitaires qui touchent directement les consommateurs (télédiffusion, presse écrite, Internet), des événements médiatiques et des promotions menées par l'intermédiaire d'agents de voyages et de voyagistes.

Près de **200** expériences canadiennes distinctives

Au nombre de ces plateformes figure le programme des expériences canadiennes distinctives (ECD). Réunissant près de 200 expériences touristiques au Canada d'un océan à l'autre, la collection répond aux attentes de nos clients cibles et confère au Canada l'avantage qu'il lui faut pour se distinguer dans un marché encombré. Le programme des ECD aide les entreprises touristiques membres à promouvoir leurs expériences auprès des professionnels des voyages du monde entier, de façon à augmenter leur chiffre d'affaires.

D'après notre première évaluation auprès des partenaires du programme, les entreprises participantes apprécient énormément cette plateforme. Elles ont d'ailleurs observé une augmentation de 6 % de la demande internationale pour leurs produits depuis leur adhésion.

Rendez-vous Canada accueille plus d'un millier d'entreprises touristiques canadiennes

Des contrats d'une valeur de **206 M$**

L'événement Rendez-vous Canada (RVC), organisé par la CCT, est une autre plateforme qui génère des millions de dollars chaque année pour l'industrie canadienne du tourisme. Tenue dans la région de la Capitale nationale, l'édition 2013 de RVC s'est avérée le plus important carrefour international du tourisme et une occasion en or pour les représentants de l'industrie canadienne et les acheteurs étrangers désireux de créer des liens et de faire des affaires.

La 37e édition du salon annuel RVC a fait salle comble avec 1 050 vendeurs canadiens et près de 400 acheteurs venus de 22 marchés étrangers. De nombreux marchés ont été conclus durant les trois jours de rencontres et de négociations intensives. On estime à 206 millions de dollars la valeur des transactions touristiques qui en ont découlé.

Stimuler la prospérité des entreprises touristiques au moyen de partenariats

Chaque année, la CCT demande à ses partenaires dans quelle mesure ils harmonisent leurs efforts avec la stratégie de marketing et les activités de la CCT et quelle valeur ils accordent aux plateformes qu'elle leur propose, y compris les événements et les produits de recherche. Les résultats du sondage de 2013, résumés dans les tableaux ci-dessous, révèlent que les partenaires canadiens et étrangers voient les activités de la CCT d'un œil très favorable.

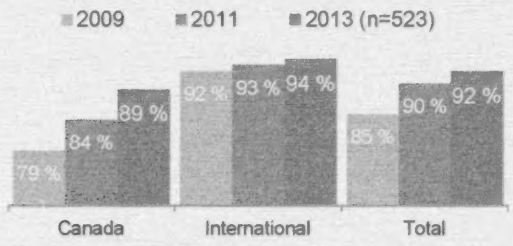
Les partenaires adoptent la marque touristique de la CCT

87 % des partenaires de la CCT (n=404) affirment avoir adopté au moins un attribut de la marque touristique du Canada, contre 82 % en 2011 et 62 % en 2009.

- Identité visuelle (p. ex. logo, palette de couleurs, typographie)
- Ton et style d'écriture
- Style des photos
- Ressources (vidéo, texte, médias sociaux)

Les partenaires se disent extrêmement satisfaits de la CCT

92 % des partenaires se disent satisfaits de leur relation avec la CCT, contre 90 % en 2011 et 85 % en 2009.



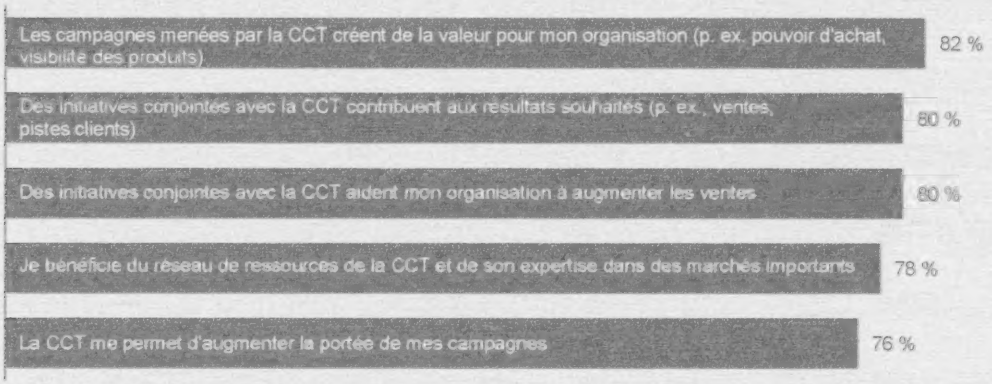
L'augmentation générale est principalement attribuable à la hausse constante du taux de satisfaction des partenaires canadiens.

81 % des partenaires affirment avoir l'intention certaine ou très probable de reconduire leur partenariat l'année prochaine.

L'apport de la CCT est très apprécié par les partenaires

La CCT continue d'apporter de la valeur aux partenaires en collaborant aux initiatives et aux campagnes conjointes. En plus de soutenir leurs objectifs d'affaires, les partenariats conclus avec la CCT aident les entreprises à augmenter leurs ventes. Les campagnes menées par la CCT avantagent les partenaires en augmentant la portée de leur message, leur pouvoir d'achat et leur notoriété. La CCT s'avère en outre une excellente source d'expertise et un point de contact entre partenaires.

Quels avantages tirez-vous de votre partenariat avec la CCT?



Pourcentage des partenaires qui ont profité de leur partenariat avec la CCT

Quelques commentaires formulés par les partenaires dans le sondage de 2013

« La CCT est une source d'expertise et de conseils lorsque nous envisageons de nouvelles initiatives. »

« Notre partenariat avec la CCT a changé notre stratégie de marketing et de diffusion, de même que notre manière de commercialiser notre produit dans certains marchés. Il nous a forcés à améliorer et à optimiser notre produit touristique. »

« La CCT a joué le rôle de facilitateur lorsque des problèmes ont surgi; elle a su galvaniser les intéressés pour trouver ensemble une solution rapide. »

« La CCT m'a aidé à présenter mes idées à des journalistes britanniques et à réaliser des ventes qui nous profitent mutuellement. »

Priorité n° 1 : Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing

Mesure du rendement	Cible	Résultat
Notoriété assistée de la destination	27 %	30 %
Intérêt assisté pour la destination	74 %	80 %

La CCT se fonde sur ses recherches sur les consommateurs et les marchés pour sans cesse améliorer son marketing et ses ventes. Le matériel créatif déployé dans chaque marché est choisi spécifiquement pour attirer chaque groupe de voyageurs ciblé, au moyen des expériences de voyage canadiennes les plus pertinentes et irrésistibles.

L'investissement national dans le marketing touristique a fait ses preuves comme moyen de rehausser la notoriété du Canada, et nos recherches révèlent que notre travail fait progresser la notoriété du Canada et l'intérêt des voyageurs pour le Canada.

Les entreprises touristiques apprécient nos renseignements sur les consommateurs et nos études de marché

Les entreprises touristiques du secteur privé apprécient énormément l'accès aux marchés internationaux que leur offre la CCT et que beaucoup d'entre elles ne pourraient envisager individuellement. En outre, le haut niveau des contributions et de satisfaction de nos partenaires est un témoignage on ne peut plus parlant de notre engagement et de notre collaboration mutuels.

Plus de

10 000

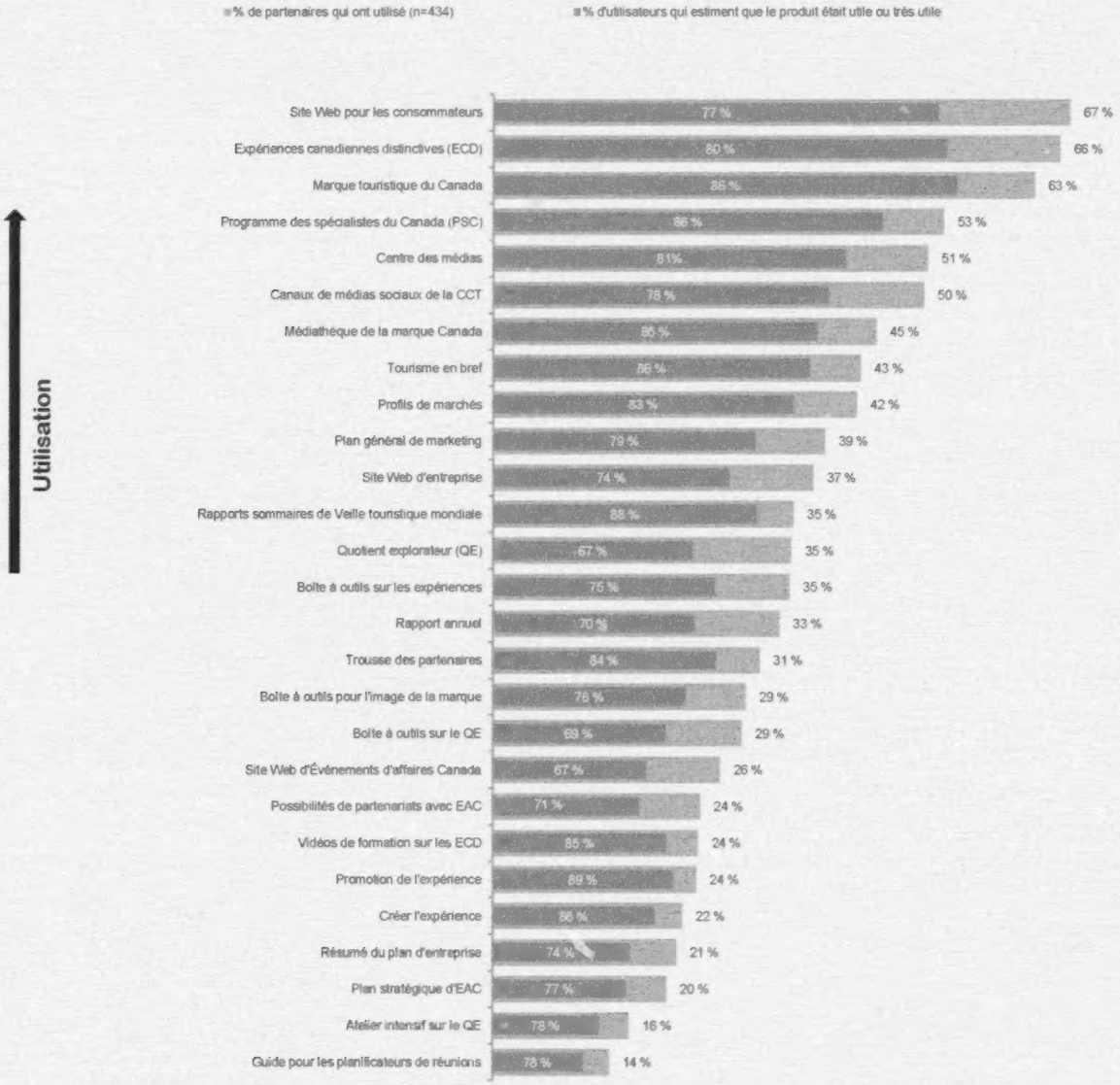
téléchargements de nos publications de recherche

En tant qu'organisme basé sur la recherche, nous accordons beaucoup d'importance à nos études de marché au moment de concevoir une campagne. De leur côté, nos intervenants recourent aussi énormément à ces études, notamment aux données macroéconomiques, aux profils des voyageurs et aux renseignements sur les conditions des marchés, pour atteindre les voyageurs potentiels et faire progresser leurs entreprises.

En 2013, 85 % des partenaires de la CCT qui ont utilisé nos publications de recherche en ont tiré des avantages pour leur entreprise. Ces études les aident à bien cerner leur clientèle cible, à orienter leurs plans stratégiques et à adapter leurs activités de marketing de manière à accroître la portée de leur message et à stimuler les ventes. Les pages suivantes illustrent la valeur particulière accordée par nos partenaires aux principaux outils et ressources de marketing de la CCT.

Valeur des programmes et des ressources de marketing de la CCT

Les principaux programmes et ressources de marketing de la CCT (la Médiathèque de la marque Canada, le Programme des spécialistes du Canada [PSC], les canaux de médias sociaux, la collection d'expériences canadiennes distinctives [ECD] et les sites Web gérés par la CCT), le Plan de marketing général et les produits de recherche de base (*Tourisme en bref*, les profils des marchés et les rapports sommaires de la *Veille touristique mondiale*) sont les produits les plus utilisés et, souvent, les plus appréciés. Les partenaires accordent en outre une grande valeur à la Trousse des partenaires, ainsi qu'aux vidéos et ateliers de formation du programme des ECD.



Médias sociaux

Le nombre d'adeptes de la CCT sur Instagram a

quadruplé

depuis le début de 2013.

Les médias sociaux font partie intégrante de la stratégie générale de marketing de la CCT et des moyens utilisés pour stimuler la notoriété du Canada et l'intérêt des voyageurs. Les campagnes menées par la CCT dans les médias sociaux sont un bon exemple de l'approche de marketing à haut rendement que nous privilégions. Dans des médias sociaux tels que Facebook, Twitter, YouTube, Instagram et Tumblr, nous cherchons à tirer parti du contenu publié par des adeptes du Canada pour inciter les voyageurs à envisager le Canada. Nous sommes présents là où les voyageurs discutent entre eux et nous entretenons la conversation. Cette stratégie nous aide à établir la marque touristique du Canada partout dans le monde, à peu de frais, et à susciter le dialogue entre les influenceurs et les consommateurs.

Inspiration Instagram

La CCT et ses partenaires provinciaux ont invité de grands instagrammeurs à visiter le Yukon et l'Alberta pour prendre des photos de ces régions et les partager avec leur réseau mondial d'adeptes.

Cette plateforme novatrice a attiré des visiteurs de 93 pays et a recueilli 3 millions de mentions « J'aime » et près de 40 000 commentaires sur Instagram.

Depuis le début de 2013, le nombre d'adeptes de la CCT sur Instagram (ExploreCanada) est passé de 12 000 à 50 000, ce qui ne peut que profiter à la notoriété du Canada dans les marchés cibles de la CCT.

Hangouts de Google+

Les Hangouts en direct de Google+ offrent une plateforme pour la diffusion mondiale d'événements en direct sur YouTube et Google+.

La CCT et ses partenaires mondiaux ont présenté le Canada au monde entier dans un format unique et original mettant en vedette les « 50 destinations à visiter une fois dans sa vie – Canada ».

Dans un Hangout de Google+, on pouvait voir Dan Westergren, directeur de la photographie du magazine *National Geographic Traveller*, en tournée photographique dans le quartier de la Distillerie de Toronto. Dans un autre Hangout, il a présenté ensuite les différentes étapes de la sélection des photographies appelées à illustrer l'article « 50 destinations à visiter une fois dans sa vie – Canada ».

Résultats de cette campagne originale :

- Le compte Google+ de la CCT a vu le nombre de ses pages consultées passer de 500 à 50 000;
- 12,5 millions d'impressions sur Twitter avec #Canada50, le mot-clic de la campagne;
- Une portée de 2,2 millions de personnes.

Canada

#Alberta1x1

Travel Alberta

@finn

@jaredchambers

@alexstrohl

@laurenepbath

@hirozzzz

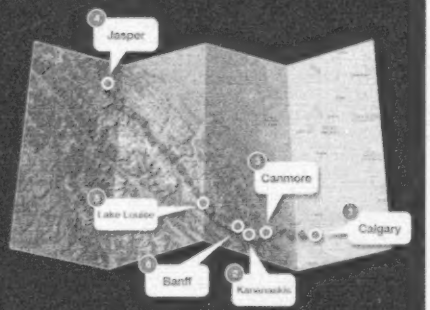
@garry_norris

@croyable

7 instagrammeurs de premier plan se sont envolés vers l'Alberta pour vivre une aventure de rêve

#Alberta1x1

c'est un voyage de 7 jours où 7 instagrammeurs partagent les photos de leurs expériences avec leurs abonnés



243 photos plus tard...

39 000 commentaires

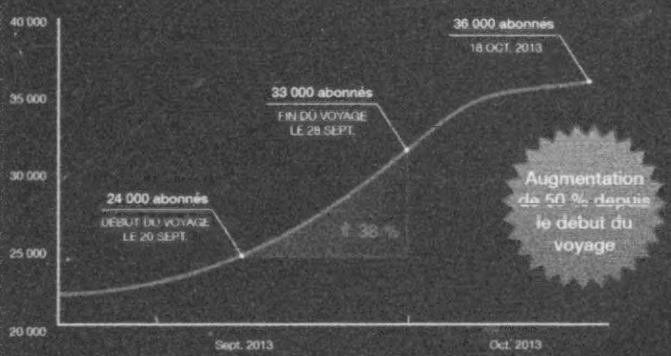
3 200 mentions J'aime

Moyenne de 4 min 1 sec

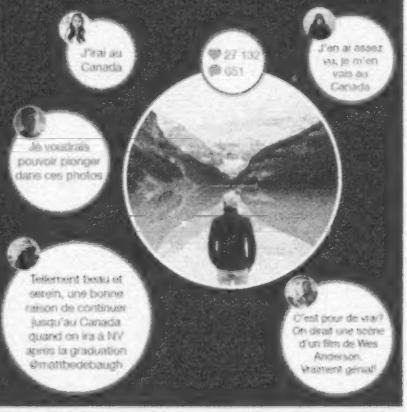
Temps passé sur le site par visiteur, moyenne sur flickr.com de 2 min 42 sec

2,3 millions de mentions J'aime sur Instagram

Hausse de 38 % des utilisateurs de @ExploreCanada sur Instagram



Engouement mondial : des visiteurs de plus de 84 pays différents



La CCT appuie la Stratégie fédérale en matière de tourisme en faisant connaître le Canada comme destination touristique de premier choix

Lancée en 2011, la Stratégie fédérale en matière de tourisme (SFT) du Canada est une initiative pangouvernementale qui vise à aider le secteur touristique canadien à se placer en position de croissance et de compétitivité à long terme. La SFT définit une approche gouvernementale pour positionner le secteur canadien du tourisme de façon à tirer profit des possibilités de croissance internationales, à accroître les recettes touristiques et à créer des emplois au Canada.

La CCT travaille d'arrache-pied, en collaboration avec 20 autres ministères et organismes fédéraux, pour augmenter la compétitivité du Canada et ainsi en honorant l'engagement énoncé dans la SFT et consistant à augmenter la notoriété du Canada en tant que destination touristique de premier choix. Voici les principales réalisations de 2013 :

La CCT joue un rôle essentiel dans la promotion de la notoriété du Canada en tant que destination touristique de premier choix :

- ✓ 30 % des voyageurs étrangers connaissent les possibilités de vacances au Canada;
- ✓ 80 % des voyageurs se disent intéressés à visiter le Canada d'ici deux ans.

(Source : *Veille touristique mondiale*)

- ✓ Pour orienter l'industrie canadienne du tourisme sur la voie du succès, la CCT a pris l'engagement, dans le cadre de la SFT, de mettre en valeur des expériences canadiennes exceptionnelles auprès des visiteurs étrangers, ce qu'elle fait au moyen du programme des expériences canadiennes distinctives (ECD). À ce jour, la collection compte 191 expériences distinctives.

- ✓ En février 2013, le ministre d'État (Tourisme) a dirigé une mission en Inde en vue de poursuivre le travail de promotion amorcé par la CCT pour faire valoir le Canada en tant que destination de choix pour les voyageurs indiens et aussi en vue de renforcer les relations bilatérales avec ce pays. Lors de cette mission couronnée de succès, il était accompagné d'intervenants de l'industrie représentant l'Association de l'industrie touristique du Canada, Festivals et événements majeurs du Canada, Brewster Inc., les Hôtels Fairmont, Raffles et Swissôtels, InterContinental Hotels Group et Air Canada.

- ✓ À l'automne 2013, la CCT a invité des agents de voyages, des voyagistes et des représentants des médias à l'intention des professionnels des voyages de ses marchés étrangers cibles (plus de 220 personnes en tout) à un mégavoyage de familiarisation de 8 jours, dans le but de leur faire goûter à la riche variété d'aventures que le Canada offre aux voyageurs et d'en faire de véritables ambassadeurs du pays, déterminés à recommander les expériences touristiques canadiennes à leurs clients.

- ✓ La CCT participe à la campagne « 50 destinations à visiter une fois dans sa vie » de National Geographic Travel, afin de créer des liens émotifs entre les voyageurs et le Canada.

Priorité n° 2 : Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance

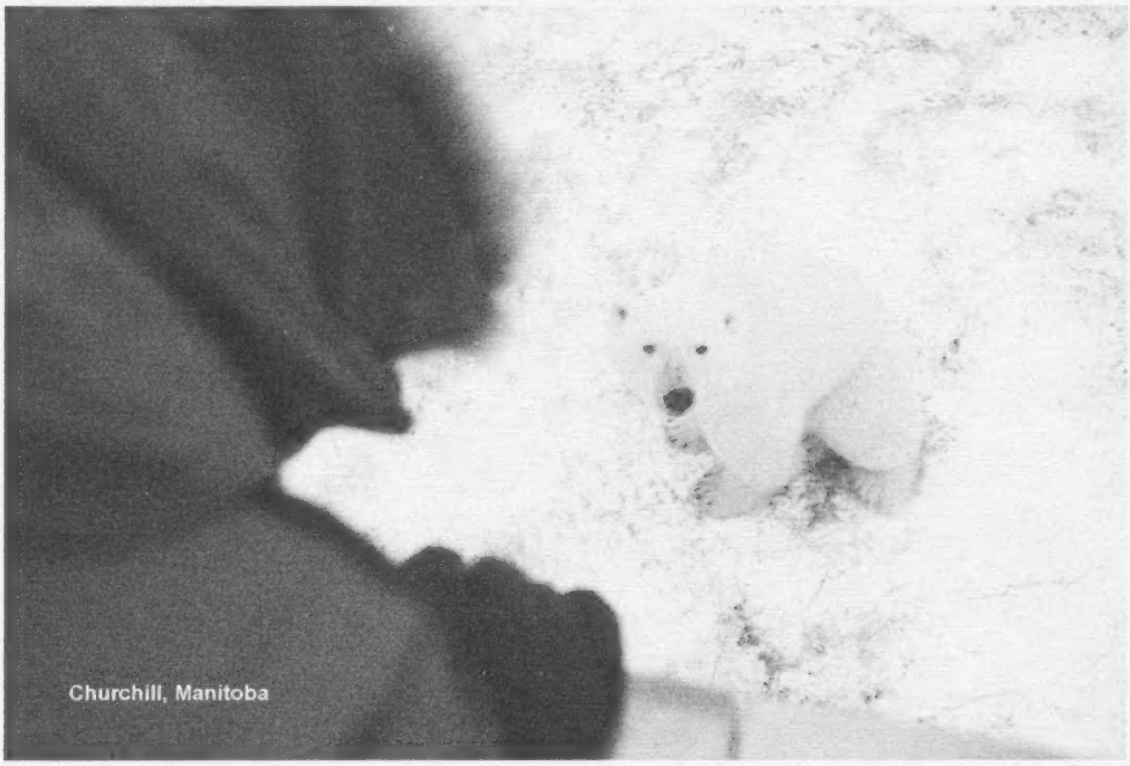
Mesure du rendement	Cible	Résultat
Classement de la marque nationale	Dans les 5 premières places	2*

* Résultat de 2012-2013.

La perception de la marque touristique d'un pays influence fortement le choix d'une destination de voyage. C'est aussi un fondement crucial pour nos partenaires qui souhaitent convaincre les voyageurs de visiter leur ville, leur région et leurs attractions.

Au cœur de nos efforts de marketing figure la marque touristique du Canada, une marque convaincante conçue pour faire vibrer les cordes sensibles des voyageurs. La marque touristique *Canada. Explorez sans fin* incarne la personnalité authentique et attirante des Canadiens, tout en mettant en relief un fort sentiment d'appartenance. Elle motive et incite les voyageurs ciblés à voir le Canada comme un endroit où ils peuvent vivre une expérience hors du commun.

La marque *Canada. Explorez sans fin* fait partie intégrante de la marque nationale du Canada évaluée par FutureBrand. Au premier rang des marques nationales en 2010 et 2011 et au deuxième rang en 2012-2013, la marque nationale du Canada possède une force d'attraction exceptionnelle, dépassant de loin celle de tout effort de marketing individuel, local ou régional.



Churchill, Manitoba

Priorité n° 3 : Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise

Mesure du rendement	Cible	Résultat
Efficacité des systèmes	65 %	59 %
Proportion du budget total attribuée aux programmes	≥66 %	67 %
Indice des valeurs fondamentales	70 %	79 %
Indice de participation active des employés	65 %	74 %*

La CCT mène ses activités de façon efficace, et ce, en tout temps. Nous cherchons sans cesse de nouvelles possibilités d'améliorer notre efficacité opérationnelle et, par la même occasion, d'allouer la plus grande part possible de notre budget aux programmes. Notre modèle d'entreprise allégé et souple nous permet de réagir rapidement aux conditions changeantes des marchés et de saisir les occasions dès qu'elles se présentent.

En 2012, nous avons réalisé des économies opérationnelles grâce à l'introduction d'une nouvelle suite de systèmes informatiques en nuage pour nos fonctions administratives internes. Ce projet s'est achevé en 2013. Acquis en remplacement d'anciens logiciels coûteux, complexes et dépassés, ces nouveaux systèmes permettent à la CCT de faire des économies tout en offrant à ses employés des outils appropriés et faciles à utiliser.

Notre sens des affaires et du marketing s'ancre par ailleurs dans l'énergie créatrice et les compétences spécialisées que nous mettons de l'avant. Nous sommes déterminés à attirer et à garder les personnes de talent qu'il nous faut, en plus de développer leurs compétences et de reconnaître leur rendement exceptionnel. Nos valeurs fondamentales, pierre angulaire du travail réalisé à la CCT, ont été actualisées en 2013 de façon à ce qu'elles restent pertinentes et sensées pour le personnel. Nos sondages internes révèlent que les nouvelles valeurs suscitent une réaction très favorable et que la CCT possède des employés très motivés qui croient en sa mission et en sa vision.

Priorité n° 4 : Considérer le segment des jeunes voyageurs

Les jeunes forment un marché vaste, en plein essor et à haut rendement. Dans l'immédiat, un jeune voyageur (de 18 à 29 ans) stimule l'économie, tandis qu'à long terme, il possède un potentiel de visites répétées. L'avantage des jeunes voyageurs est qu'on peut compter sur eux pour parler du Canada en bien et qu'ils reviendront plusieurs fois, accompagnés de leur famille et leurs amis. Le Canada s'enrichit ainsi directement et profite d'une industrie du tourisme dynamique et rentable pour les générations à venir.

En 2013, la CCT a commencé à envisager la mise en place d'un programme pour les jeunes voyageurs et a commencé à financer son démarrage. Ce programme cherche à tirer parti des célébrations du 150e anniversaire du Canada qui auront lieu en 2017 pour faire naître un mouvement de jeunes Canadiens déterminés à explorer leur propre pays. En leur faisant connaître et apprécier la beauté et la diversité du Canada, la CCT espère inscrire 2017 comme une année marquante dans la mémoire collective d'une génération. Le programme laissera derrière lui tout un éventail de ressources de marketing et d'expériences, de même qu'une infrastructure touristique améliorée, sur lesquelles on pourra miser pour attirer des jeunes voyageurs d'autres pays.

Bien que ce programme en soit encore au stade exploratoire, la CCT a mené plusieurs activités en 2013 pour en établir la base. On pense par exemple aux études de marché réalisées en vue d'en apprendre davantage sur le segment des jeunes voyageurs et de recueillir des données sur le potentiel des marchés canadien et internationaux, ainsi qu'à l'évaluation de la taille et de la portée des produits et services de l'industrie canadienne du tourisme qui conviennent à ce segment démographique. La CCT a en outre réalisé une vidéo axée sur les jeunes pour faire passer son message auprès de l'industrie touristique et des professionnels des voyages, et elle a mis sur pied un Conseil sur les jeunes voyageurs, composé de représentants de tous les secteurs de l'industrie touristique et chargé de la conseiller au sujet du programme pour les jeunes voyageurs.

Distinctions reçues en 2013

La CCT est fière de ses initiatives de marketing novatrices et cherche toujours des moyens de renforcer sa position concurrentielle sur le marché touristique mondial. Voici une liste des différentes distinctions décernées à la CCT en 2013.

Distinctions d'entreprise

Palladium Balanced Scorecard Hall of Fame™
(Temple de la renommée Palladium des tableaux de bord prospectifs)
Cette distinction met à l'honneur des organismes dans le monde qui utilisent le système de gestion de la stratégie Kaplan-Norton pour atteindre l'excellence dans l'exécution de leur stratégie et la gestion de leur rendement. Outre la CCT, seuls six organismes canadiens se sont vu décerner cette prestigieuse marque de distinction en reconnaissance de leur excellence stratégique et de leur leadership exécutif.

Canadian Government Executive
Le magazine *Canadian Government Executive* a décerné à la CCT le prix « Leading Management Change » pour le leadership exceptionnel dont elle a fait preuve dans ses pratiques de gestion et sa planification stratégique.

Country Rep trak[MC] du Reputation Institute
Pour la troisième année consécutive, le Canada occupe le premier rang au classement mondial des pays jouissant de la meilleure réputation.

Prix de marketing

Prix Adrian
Ce prix souligne les réalisations remarquables sur le plan de la publicité, des relations publiques et du marketing numérique dans l'industrie des voyages internationaux.

Prix or de la publicité pour *Canada. Explorez sans fin*
Prix or du marketing numérique pour *Canada. Explorez sans fin*
Prix or pour la campagne « Canada: For the Fun of It »

Prix de l'Association canadienne du marketing
Remis aux spécialistes du marketing du Canada qui ont fait preuve d'excellence en marketing, dans tous les secteurs et disciplines.

Prix or de la publicité : services aux consommateurs pour « 35 millions de regards »

Prix or de l'engagement communautaire : services aux consommateurs pour « 35 millions de regards »

Prix or du marketing numérique : services aux consommateurs pour « 35 millions de regards »

Prix or de la campagne intégrée : services aux consommateurs pour « 35 millions de regards »

Chambre de commerce du Canada au Mexique
Cet organisme récompense l'excellence en connectivité.

Outstanding Business Award (prix de l'entreprise exceptionnelle) décerné au bureau de la CCT au Mexique

Prix publicitaires du groupe Maekyung
Prix des nouveaux médias à la CCT pour la campagne de printemps et la campagne « +Canada », menées en Corée du Sud.

M&M Global Awards 2013
Décernés aux réalisations exceptionnelles dans les médias internationaux.

Meilleure campagne de marketing de pays et de destination pour « Surclassement Canada ».

Korea Travel News
Meilleur organisme touristique international : bureau de la CCT en Corée du Sud

Korea Travel Times
Prix « True Partner » décerné au meilleur organisme touristique international : bureau de la CCT en Corée du Sud

Prestige Holidays
Prix remis en reconnaissance de l'aide apportée aux voyagistes.

Meilleur organisme touristique de soutien : bureau de la CCT au Royaume-Uni

Outbound Travel Mart, Mumbai
Prix décernés lors du plus vaste salon professionnel et grand public de l'Inde.

Prix de la meilleure promotion imprimée

Une organisation vouée à l'excellence

Distinctions décernées au personnel de la CCT

Prix d'excellence de la CCT
Masayo Hando, bureau de la CCT au Japon

Masayo s'est distinguée par sa détermination à donner voix aux employés passionnés et à établir un leadership inspirant dans son milieu de travail. Les efforts qu'elle a déployés pour élaborer des projets novateurs pour le secteur des médias japonais ont grandement contribué à faire connaître le Canada dans ce marché cible.

Prix de l'ambassadeur de la CCT
Nicole Parfitt – bureau de la CCT à Vancouver

Nicole a reçu cet honneur pour avoir incarné les valeurs fondamentales de la CCT dans ses interactions quotidiennes. Ses talents de rassembleuse se sont avérés essentiels pour les collègues et les équipes appelés à collaborer dans un but commun.

Prix d'excellence par équipe de la CCT
Division des technologies de l'information, bureau de la CCT à Vancouver

La Division des technologies de l'information s'est distinguée par sa détermination à déployer tous les efforts possibles pour faire en sorte que la CCT se conforme aux normes de l'industrie, et par le travail acharné réalisé en coulisses pour répondre aux besoins de ses collègues. Cette équipe a fait la preuve que le professionnalisme et la flexibilité peuvent s'allier avec un travail remarquable.

Régie interne

Constitution

Société d'État fédérale appartenant entièrement au gouvernement du Canada (« l'actionnaire »), la CCT rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Industrie. Par convention, le ministre de l'Industrie a délégué ses obligations et devoirs relativement à la CCT au ministre d'État (Petite Entreprise et Tourisme, et Agriculture). La *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (*Loi sur la CCT*), la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la réglementation subséquente constituent le fondement législatif de la CCT, en vertu duquel notre organisme a été créé et peut exercer ses activités. Considérée comme un employeur distinct, la CCT n'est pas assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elle est néanmoins soumise aux exigences de plusieurs lois, notamment :

- la *Loi sur les langues officielles*
- la *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- la *Loi sur l'accès à l'information*
- la *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
- le *Code canadien du travail*
- la *Loi sur l'assurance-emploi*
- la *Loi sur le multiculturalisme canadien*
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- la *Loi fédérale sur la responsabilité*
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*
- la *Loi sur les conflits d'intérêts*
- la *Loi sur les carburants de remplacement.*

Pour l'essentiel, le gouvernement du Canada réglemente les sociétés d'État au moyen de la loi d'habilitation qui les concerne et de la LGFP. La CCT figure actuellement dans la liste de la partie I de l'annexe III de la LGFP. À ce titre, elle doit présenter un rapport annuel, un plan d'entreprise quinquennal et un budget de fonctionnement au ministre responsable, en plus de faire l'objet de vérifications périodiques de la part du vérificateur général du Canada. La LGFP impose en outre un examen spécial obligatoire, dont les conclusions doivent être consignées dans un rapport soumis au conseil d'administration. Le prochain examen commencera en 2014.

Conseil d'administration 2013

Un conseil d'administration de 12 membres encadre la gestion de l'organisation et tient la direction responsable de son rendement. Le conseil, dont fait aussi partie le président-directeur général (PDG) de la CCT, est composé de professionnels chevronnés du monde des affaires qui possèdent l'expérience, les compétences et les aptitudes nécessaires pour orienter la CCT et l'aider à mettre en œuvre sa stratégie, à saisir les occasions et à limiter les risques.

Le président du conseil d'administration et le PDG sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs sont nommés par le ministre de l'Industrie, avec l'approbation du gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur la CCT*, le sous-ministre de l'Industrie est membre d'office du conseil d'administration.

Le PDG relève du conseil d'administration en ce qui a trait à la gestion de l'organisation et à son rendement. Le conseil d'administration rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Les principaux outils qui servent à rendre compte à l'État sont le rapport annuel et le plan d'entreprise quinquennal, dont un résumé est déposé annuellement au Parlement et est consultable sur le site d'entreprise de la CCT, à l'adresse http://fr-corporate.canada.travel/la-cct/rapports-dentreprise.

Steve Allan
Président du conseil d'administration de la CCT, administrateur de sociétés et bénévole auprès de la collectivité
Calgary (Alberta)

Montie Brewer
Vice-président du conseil d'administration de la CCT, expert indépendant (aviation et compagnies aériennes)
Winchester (Manitoba)
(jusqu'à décembre 2013)

Michele McKenzie
Présidente-directrice générale, Commission canadienne du tourisme
Vancouver (Colombie-Britannique)

John Knubley
(membre d'office du conseil)
Sous-ministre, Industrie Canada
Ottawa (Ontario)

Scott Allison
Vice-président des activités canadiennes,
Marriott Hotels of Canada
Toronto (Ontario)

Michael Hannan
Président du groupe
VIAD Travel and Recreation
Banff (Alberta)
(depuis juin 2013)

David Jovanovic
Administrateur de sociétés
Niagara Falls (Ontario)

Dray Matovic
Président, Halex Ventures Inc.
Niagara Falls (Ontario)

Robert Mercure
Directeur général,
Fairmont Le Château Frontenac
Québec (Québec)
(depuis février 2013)

Alexander Reford
Directeur,
Les Jardins de Métis Inc.
Grand-Métis (Québec)

Rod Taylor
Président-directeur général,
Waste to Energy Canada
Whitehorse (Yukon)

Rita Tsang
Propriétaire, présidente du conseil et directrice générale du groupe Tour East,
Toronto (Ontario)
(depuis décembre 2013)

George Young
Consultant en relations publiques et en relations avec les médias, administrateur de sociétés
Huntsville (Ontario)

Activités du conseil d'administration en 2013

Le sondage sur la régie interne de 2013 a donné des résultats positifs à tous points de vue.

La présentation de la CCT et de ses activités aux membres du conseil d'administration demeure une priorité. Deux séances d'orientation, tenues en février et en octobre 2013, ont attiré bon nombre de nouveaux membres du conseil d'administration et de représentants de l'industrie et du gouvernement.

La CCT et le gouvernement du Canada continuent de collaborer pour faire en sorte que les nominations au conseil se fassent en temps utile et que les administrateurs nommés possèdent les compétences requises par le conseil. En 2013, le conseil a accueilli trois nouveaux administrateurs : Robert Mercure en février, Michael Hannan en juin et Rita Tsang en décembre.

En 2013, le conseil d'administration de la CCT s'est réuni cinq fois en personne, dans différentes régions du pays, et a tenu une conférence téléphonique. Le taux de participation moyen à ces réunions était de 89 %.

Comités du conseil d'administration

En 2013, le conseil d'administration de la CCT comptait trois comités permanents :

Le comité de la régie interne et des nominations, dont le but premier consiste à aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance en ce qui concerne les recommandations faites au ministre quant à la nomination de membres au conseil, et l'élaboration de l'approche de l'entreprise en matière de régie interne. Le comité est un organe du conseil d'administration; il conseille et soutient les administrateurs dans l'application des principes de régie interne de la CCT.
Président : Alexander Reford
Membres : Steve Allan, David Jovanovic et George Young

Le comité de vérification et des pensions, chargé des tâches et des fonctions prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, mais aussi de vérifier le caractère adéquat des processus mis en place par la CCT pour cerner et gérer les risques, de son système de contrôle interne et des mécanismes qu'elle applique pour se conformer aux lois et aux règlements, et de formuler des recommandations à cet égard. Le comité supervise la gestion des régimes de retraite de la Commission, ainsi que les rapports financiers et les investissements qui y sont liés.
Président : Steve Allan (par intérim)
Membres : Scott Allison, Montie Brewer, Michael Hannan et Dray Matovic

Le comité des ressources humaines, chargé d'examiner, au besoin, les politiques et les plans de la Commission en matière de ressources humaines, y compris les plans de relève et les régimes de rémunération et d'avantages sociaux, et de faire des recommandations au conseil s'il y a lieu.
Président : Scott Allison
Membres : Steve Allan, Robert Mercure et Rod Taylor

Comités consultatifs

En vertu des règlements administratifs de la CCT, le conseil d'administration peut de temps à autre constituer des comités consultatifs composés des personnes jugées aptes à le conseiller à l'égard de toute question relative aux affaires de la CCT. Ces comités font officiellement partie de la régie interne de la CCT.

En 2013, la CCT comptait cinq comités consultatifs, composés de chefs de file et autres spécialistes de l'industrie du tourisme et présidés par l'un d'entre eux. Les comités suivent les orientations stratégiques données par le conseil d'administration et conseillent à la fois le conseil d'administration et le président-directeur général. Les comités et les employés de la CCT, en collaboration avec l'industrie, préparent pour chaque programme des plans stratégiques annuels et pluriannuels conformes aux orientations stratégiques établies par le conseil d'administration.

Comité consultatif sur les expériences de la marque

Andrew Lind
Vice-président et directeur général
Jonview Canada
Toronto (Ontario)
(jusqu'en septembre 2013)

William Knowlton
Vice-président, Marketing et ventes
Jonview Canada
Toronto (Ontario)
(depuis septembre 2013)

Comité d'Événements d'affaires Canada

Patricia Lyall
Présidente-directrice générale
Destination Halifax
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Comité consultatif pour les marchés principaux

David Whitaker
Président-directeur général
Tourism Toronto
Toronto (Ontario)

Comité consultatif pour les marchés émergents

Mike Ruby
Président
Muskoka Language International Inc.
Toronto (Ontario)

Comité consultatif de la recherche

Stephen Pearce
Vice-président
Voyages d'agrément et gestion de destinations
Tourism Vancouver
Vancouver (Colombie-Britannique)
(jusqu'à mai 2013)

Malcolm Fraser
Président, ISL Web Marketing & Development
Halifax (Nouvelle-Écosse)
(depuis mai 2013)

Conseil sur les jeunes voyageurs

En 2013, la CCT a mis sur pied un conseil sur les jeunes voyageurs, composé de 10 représentants de l'industrie touristique dotés d'expertise en marketing destiné aux jeunes, afin d'obtenir leur avis à propos de son programme pour les jeunes voyageurs. La première réunion de ce conseil a eu lieu en décembre 2013.

Alistair McLean
Président-directeur général, Hostelling International Canada – région des Montagnes et du Pacifique
Vancouver (Colombie-Britannique)

Consultations et communication

La CCT reste déterminée à établir des contacts et à collaborer avec l'industrie touristique; elle a d'ailleurs mis en place les mécanismes suivants pour assurer le maintien de son engagement envers l'industrie :

- le forum des sous-ministres provinciaux et territoriaux du tourisme, qui se réunit une fois par an pour faire en sorte que chaque province et territoire demeure au courant des activités de la CCT et ait la chance d'y contribuer;
- des réunions à intervalles réguliers avec ses homologues responsable du marketing de destination au sein des organismes de marketing provinciaux et territoriaux, de même qu'avec l'Association canadienne des destinations touristiques, qui représente les organisations municipales de marketing de destination au Canada;
- des consultations avec des chefs de file de l'industrie qui font partie du conseil sur le tourisme récepteur;
- des réunions annuelles avec des offices nationaux du tourisme comparables, dans le but de mettre en place des pratiques exemplaires et des bases de référence internationales.

Comité de la haute direction 2013

Michele McKenzie
Présidente-directrice générale

Mme McKenzie est entrée à la CCT en 2004, après avoir été sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Patrimoine de la Nouvelle-Écosse. Elle a siégé au conseil d'administration de plusieurs organismes, notamment la Nova Scotia Liquor Corporation, l'Art Gallery of Nova Scotia et le Nova Scotia Museum. Membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, elle siège au conseil d'administration de la fondation du Vancouver Community College. Titulaire d'un baccalauréat en commerce et marketing des loisirs, elle a également fait des études de maîtrise en administration des affaires à l'Université Dalhousie.

Greg Klassen
Vice-président principal, Stratégie de marketing et Communications

M. Klassen est entré à la CCT en 2001, après avoir travaillé au service de marketing de Telus et d'AT&T et enseigné le marketing au collège Algonquin à Ottawa. Il a été nommé vice-président du Marketing en 2006, puis vice-président principal de la Stratégie de marketing et des Communications en 2008. Il est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires du Thunderbird American Graduate School of International Management et d'un baccalauréat en économie de l'Université de Victoria.

Chantal Péan
Vice-présidente principale, Affaires générales, et secrétaire générale

Mme Péan s'est jointe à l'équipe de la CCT en 1991, après avoir travaillé au sein du département des politiques du ministère des Ressources naturelles et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Elle a joué un rôle de premier plan dans le passage de la CCT du statut d'organisme de service spécial à celui de société d'État. Mme Péan occupe le poste de vice-présidente principale, Affaires générales, et de secrétaire générale depuis 2003. Titulaire d'un baccalauréat en sciences de l'Université du Manitoba, elle détient aussi un baccalauréat en droit, un diplôme en droit notarial et une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa.

Lena Bullock
Vice-présidente, Finances, et chef des opérations financières

Mme Bullock s'est jointe à la CCT en 2005 à titre de directrice exécutive, Opérations financières. En 2009, elle a été nommée au poste de vice-présidente des Finances et chef des opérations financières. Comptable agréée détentrice d'un baccalauréat en commerce de l'Université de la Colombie-Britannique, Mme Bullock a acquis une vaste expérience dans le secteur privé, notamment chez KPMG, les Brasseries Molson, la Compagnie d'embouteillage Coca-Cola et Blast Radius.

Jon Mamela

Vice-président, Affaires internationales

M. Mamela travaille à la CCT depuis 2013. Il est titulaire d'un diplôme de premier cycle en chimie du collège Bethany de Virginie-Occidentale et d'une maîtrise en administration des affaires spécialisée en marketing, obtenue à l'Université Miami d'Oxford, en Ohio. Doté d'une vaste expérience dans le secteur du tourisme, il a notamment travaillé pour Travel Alberta, Hôtels Fairmont et Four Seasons Hotels & Resorts.

Paul Nursey

Vice-président, Stratégie et Communications générales

À son arrivée à la CCT en 2006, M. Nursey avait à son actif plus de 10 ans d'expérience en gestion touristique, notamment chez Rocky Mountaineer Railtours, Mout Seymour Resorts et Tourism Vancouver. Il a été nommé vice-président de la Stratégie et des Communications générales en 2010. Diplômé en économie et planification régionale de l'Université Simon Fraser, M. Nursey détient également un certificat de formation pour cadres du secteur du tourisme de l'Université d'Hawaii à Manoa. Il mène actuellement des études de maîtrise en administration des affaires à l'Université du Massachusetts à Amherst.

Commentaires et analyse de la direction

La partie « Commentaires et analyse de la direction » doit être lue en se reportant aux états financiers et aux notes afférentes, compris dans le présent rapport annuel.

Estimations comptables importantes

Les principales conventions comptables de la CCT sont décrites à la note 2 des états financiers. La préparation d'états financiers conformes aux normes comptables canadiennes du secteur public (NCSP) oblige la direction à procéder à des estimations et à des hypothèses. Les estimations les plus importantes ont trait à l'évaluation des avantages sociaux futurs des employés, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins de l'amortissement et à la juste valeur des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

Planification d'entreprise

Le résumé du plan d'entreprise de 2013-2017 a défini le but, les objectifs et les priorités de la CCT pour 2013. En concentrant nos efforts sur la stratégie suivante, nous nous sommes efforcés de réaliser notre mandat au profit de l'industrie touristique du Canada.

But :

- Accroître les recettes d'exportation du tourisme du Canada dans les marchés qui offrent le meilleur rendement et où la marque Canada est à l'avant-scène.

Objectifs :

- Stimuler la demande au profit de l'économie touristique canadienne.
- Mettre en œuvre des plateformes de ventes et de marketing efficaces pour aider les entreprises canadiennes à vendre le Canada dès maintenant.

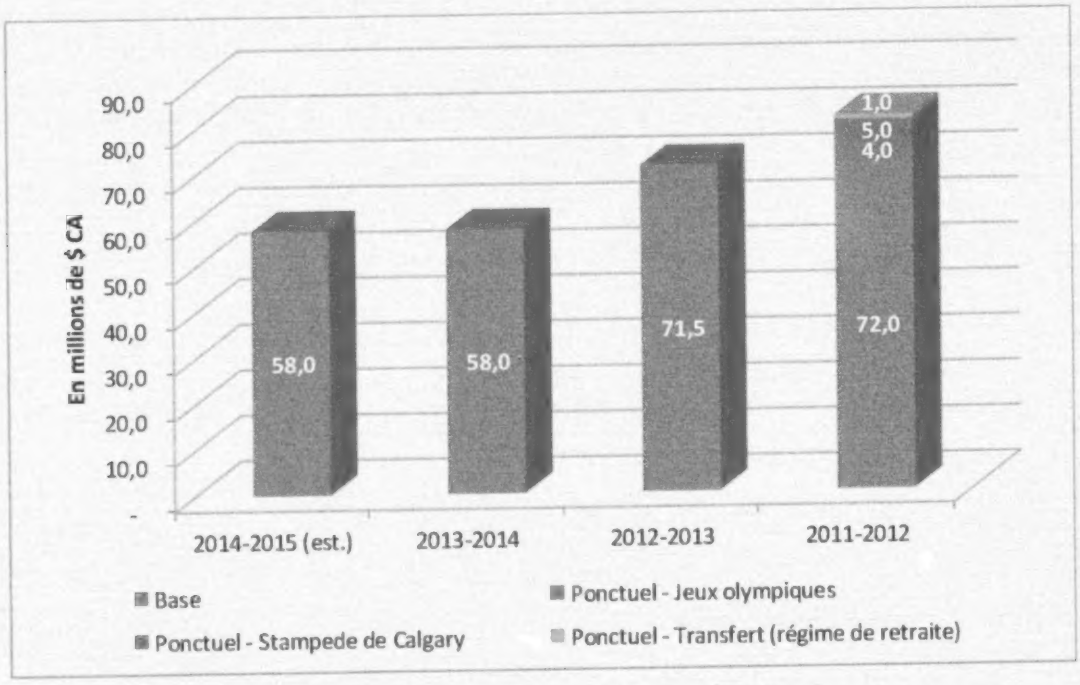
Priorités :

- Tenir compte de la recherche sur les consommateurs et les marchés dans l'élaboration des plans de ventes et de marketing.
- Renforcer les éléments fondamentaux qui placent l'industrie canadienne du tourisme en position de croissance.
- Promouvoir l'excellence et l'efficacité au sein de l'entreprise.
- Considérer le segment des jeunes voyageurs.

Analyse des résultats financiers

a) Financement gouvernemental

La CCT reçoit des crédits parlementaires annuels de son actionnaire, le gouvernement du Canada, et compte sur ces crédits parlementaires pour couvrir la plupart de ses coûts de fonctionnement et de ses coûts relatifs aux immobilisations. Les crédits parlementaires approuvés pour l'exercice financier du gouvernement s'élèvent à 58,0 millions de dollars pour 2013-2014 (soit 57,8 millions de dollars des budgets principaux, et 140 000 dollars et 3 000 dollars, respectivement, des budgets supplémentaires B et C, aux fins de rajustements à la rémunération) et à 71,5 millions de dollars pour 2012-2013. Les années passées, le gouvernement du Canada avait investi dans certaines activités particulières en accordant un financement ponctuel à la CCT pour des programmes tels que le programme de relance, les Jeux olympiques d'hiver de 2010 et le Stampede de Calgary. Les montants indiqués pour les exercices financiers 2013-2014 et 2012-2013 du gouvernement ne comprennent aucun financement spécial destiné à des activités ponctuelles; il s'agit uniquement des crédits parlementaires de base accordés à la CCT pour couvrir ses activités de base. Les crédits parlementaires de base et ponctuels, en baisse constante depuis plusieurs années, devraient s'établir à 58,0 millions de dollars en 2014-2015, tout comme en 2013-2014.



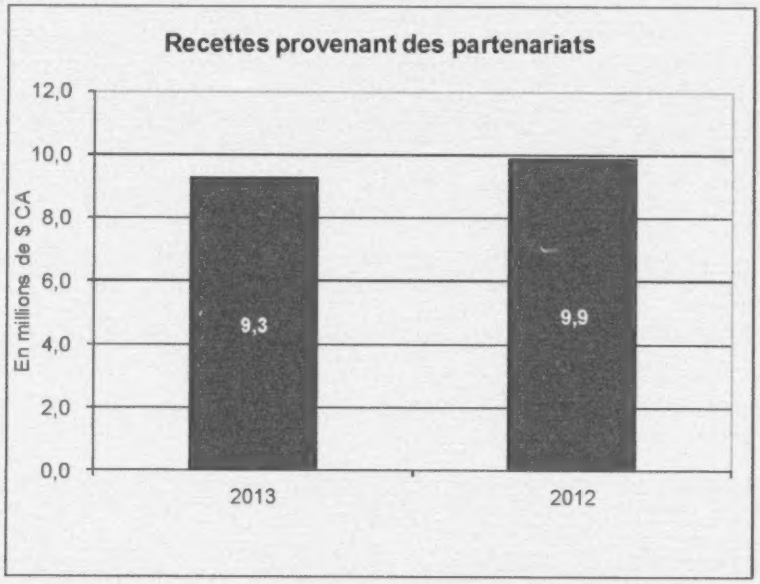
Comme l'exercice financier de la CCT diffère de celui du gouvernement du Canada, les crédits utilisés par la CCT au cours d'un exercice proviennent de deux exercices du gouvernement. Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2013, la CCT a puisé 61,4 millions de dollars dans les crédits parlementaires approuvés au cours des exercices 2012-2013 (16,3 millions de dollars) et 2013-2014 (45,1 millions de dollars) du gouvernement (note 9). En 2012, elle avait puisé la somme de 75,9 millions de dollars.

Les crédits parlementaires sont comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état des flux de trésorerie, conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada, établis par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (note 2a). En 2013, la CCT a adopté le chapitre SP 3410, « Paiements de transfert » (note 3). Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés, sous réserve d'éventuels critères d'admissibilité ou stipulations. Étant donné que les crédits parlementaires de base ne s'accompagnent d'aucun critère d'admissibilité ni stipulation, le solde d'ouverture des crédits parlementaires reportés au 1er janvier 2013, associé à des crédits parlementaires destinés aux activités de base, a immédiatement été comptabilisé à titre de produit dès l'adoption du chapitre SP 3410. Le total des crédits parlementaires comptabilisés dans l'état des résultats en 2013 s'élève à 63,0 millions de dollars (77,2 millions de dollars en 2012).

b) Recettes provenant des partenariats

La CCT a pris l'engagement de collaborer avec des organismes partenaires de l'industrie touristique, dans un but d'harmonisation, mais aussi pour tirer le maximum de chaque dollar investi en collaboration. Lorsque la CCT prend en charge la gestion des programmes menés en partenariat, les partenaires lui versent leur part des coûts des campagnes et des activités auxquelles ils participent. Seules les sommes versées par les partenaires pour les programmes gérés par la CCT sont comptabilisées et inscrites au poste des contributions des partenaires dans l'état des résultats de la CCT. En 2013, la CCT a comptabilisé des contributions de partenaires de 9,3 millions de dollars, soit 600 000 dollars de moins que les 9,9 millions inscrits à ce poste en 2012. Cette diminution est attribuable à des produits de 200 000 dollars réalisés pour des activités ponctuelles en 2012 (Top Chef Canada et le centenaire du Stampede de Calgary) et à une réduction de 645 000 dollars de la participation des partenaires à certaines activités de marketing et de promotion de 2013, comme la surveillance des médias, le partenariat avec Matador, les activités liées à National Geographic et la campagne « Canada : For the Fun of It ». La hausse des recettes tirées du partenariat avec la conférence TED en 2013 vient compenser cette diminution.

On trouvera à la page 18 une description d'autres types de contributions tirées de partenariats qui servent à déterminer le ratio de contribution des partenaires, crucial pour mesurer le rendement.

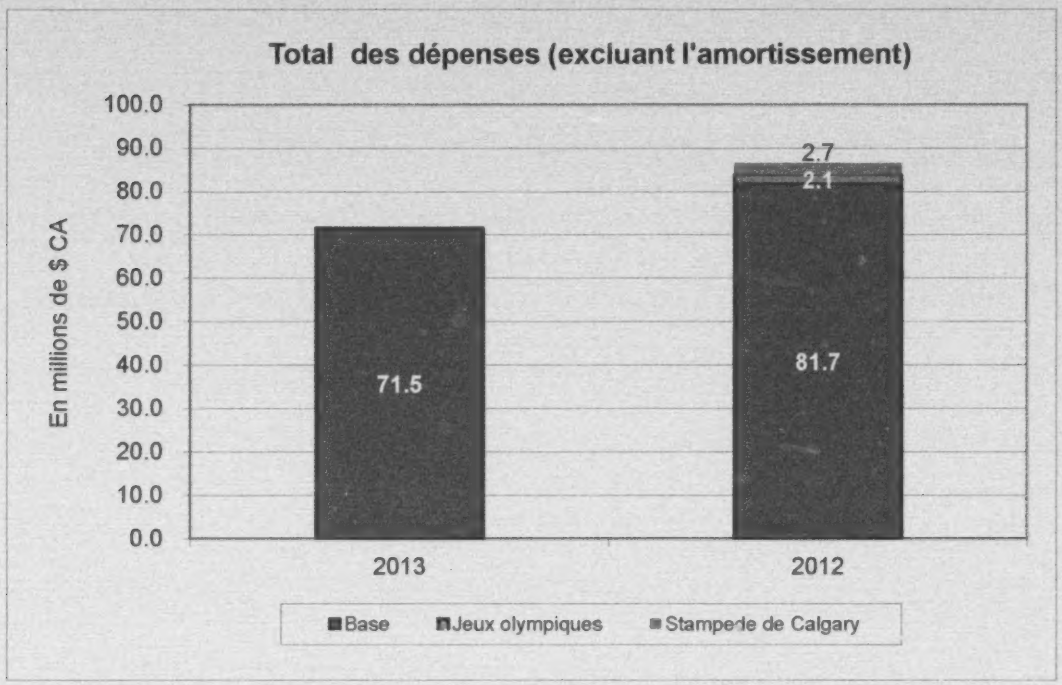


c) Autres produits

Les autres produits se composent principalement de frais recouvrés auprès de partenaires qui partagent des services ou des locaux (en Chine, où des organismes de marketing touristiques provinciaux partagent les bureaux de la CCT, travaillent avec elle à promouvoir le Canada en tant que destination touristique et profitent d'économies d'échelle), de recouvrement de taxes de consommation et des produits d'intérêts. L'augmentation par rapport à 2012 est attribuable au recouvrement d'un solde de TVA des années précédentes au Royaume-Uni.

d) Dépenses (excluant l'amortissement)

Les dépenses totales (excluant l'amortissement) affichent une baisse considérable de 15,0 millions de dollars par rapport à 2012.

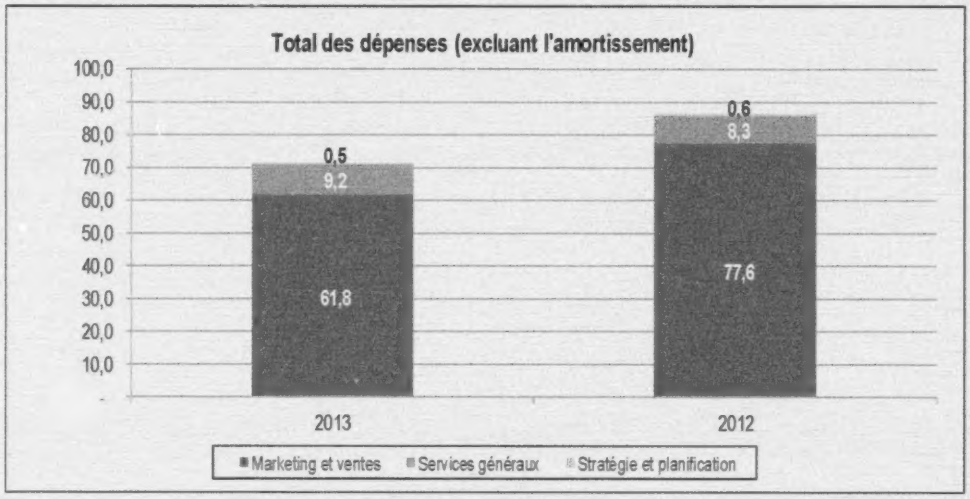


Les dépenses de marketing et de ventes ont fortement diminué (de 15,8 millions de dollars) par rapport à l'année précédente, notamment à cause des programmes ponctuels qui ont pris fin en 2012 : celui des Jeux olympiques (2,1 millions de dollars) et celui du centenaire du Stampede de Calgary (2,7 millions de dollars). Les dépenses liées au marketing général ont diminué de 5,5 millions de dollars au sein d'unités de la CCT telles que le Marketing général, les Communications internationales et la Recherche. Les dépenses de marketing et de ventes internationales ont aussi diminué, particulièrement dans les marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne et Australie), où la baisse a été de 4,6 millions de dollars, ainsi qu'au Japon et en Corée du Sud, où elle a été de 1,5 million de dollars. En revanche, les investissements dans les marchés émergents (Chine, Inde, Brésil et Mexique) ont augmenté de 1,5 million de dollars. Comme nos activités dans le secteur des voyages d'agrément aux États-Unis ont

pris fin en 2012, les dépenses à cet égard ont reculé de 2,1 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Le lancement du programme pour les jeunes voyageurs a entraîné une hausse des dépenses de 550 000 dollars en 2013.

Les dépenses relatives aux Services généraux ont augmenté de 900 000 dollars. La CCT a subi d'importantes pertes en 2013 par suite des fluctuations des taux de change, qui se sont traduites par une hausse de 480 000 dollars des coûts des Services généraux par rapport à l'année précédente (voir les explications sur les taux de change à la page 60). En 2012, la CCT a obtenu un recouvrement ponctuel de loyer de 350 000 dollars, principalement attribuable à la fermeture de son ancien siège social d'Ottawa. Les frais de loyer des autres bureaux sont demeurés relativement inchangés en 2013. La CCT a dû payer des indemnités de départ et des coûts de transition totalisant environ 320 000 dollars dans le cadre de la transformation de l'organisation, toujours en cours. Une grande partie des profits liés au départ d'employés seront réalisés dans les années à venir. Ces pressions financières sont partiellement compensées par les initiatives de réduction continue des coûts et d'amélioration constante de l'efficacité, qui ont entraîné des gains à des postes tels que la formation, les services professionnels, les déplacements, la maintenance des systèmes et les frais de licences. Malgré les pressions exercées par l'inflation, le coût croissant des avantages sociaux et les taux de change, la CCT est déterminée à poursuivre ses efforts proactifs pour contrer ces pressions en cherchant des façons d'économiser.

La CCT vise à maintenir un ratio au titre des Services généraux (coût des services généraux par rapport au coût du marketing et des ventes) d'environ 15 %. En 2013, elle a obtenu un ratio de 14,9 %.



Mesure du pourcentage consacré aux programmes

Cette importante mesure, définie comme la part, en pourcentage, des dépenses totales consacrées aux programmes (dépenses autres que la rémunération et les frais de fonctionnement), témoigne de la ferme intention de la CCT d'allouer la plus grande partie possible de son budget aux programmes de marketing et de ventes. En 2013, la CCT a réalisé un ratio de 66,5 %, soit un peu plus que la cible de 66 % (ratio

minimum). La baisse de 5,5 % de ce ratio par rapport à 2012 concorde avec la baisse générale des dépenses de la CCT.

Avantages sociaux futurs

En tant que société d'État ayant des activités dans diverses régions du monde, la CCT offre à ses employés différents régimes de retraite et d'avantages sociaux, dont l'administration et la comptabilité sont fondamentalement complexes. Des précisions supplémentaires sur ces régimes de retraite sont fournies à la note 8 des états financiers. Le régime de retraite canadien à prestations déterminées et le régime de retraite supplémentaire comportent des exigences considérables en matière de financement.

Régime de retraite canadien à prestations déterminées

Depuis 2005, la CCT a versé 5,9 millions de dollars en paiements spéciaux au régime de retraite canadien à prestations déterminées pour combler le déficit actuariel établi sur une base de continuité et le déficit de solvabilité. La CCT ne reçoit aucune aide supplémentaire pour financer ces paiements spéciaux de solvabilité. La CCT a adopté plusieurs mesures importantes pour atténuer ce fardeau financier :

- La CCT a instauré un régime de retraite à cotisations déterminées pour les employés canadiens exclus embauchés le 1er août 2005 ou après et pour les employés canadiens syndiqués embauchés le 1er août 2005 ou après. Cette mesure est en vigueur depuis le 8 mars 2007. Ce changement concernait la majeure partie de l'effectif canadien.
- Depuis 2010, la CCT profite des mesures d'allègement offertes dans le cadre du *Règlement sur l'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées*, 2009 (le « Règlement sur l'allègement »), qui permet de financer les paiements spéciaux sur une période de 10 ans (au lieu de 5 ans), donc de réduire le montant à payer chaque année.
- En 2011, la CCT a commencé à profiter des modifications au *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension* (le « Règlement ») publiées par le gouvernement fédéral en mars 2011. En vertu de ces modifications, les sociétés d'État peuvent réduire encore plus le montant annuel des paiements spéciaux de solvabilité, jusqu'à une réduction totale équivalant à 15 % des actifs (aux termes de l'article 9.16 de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, et conformément à l'article 9.2 et aux alinéas 9(13.3) et 9(13.5) du Règlement).
- En juin 2012, la CCT a soumis une demande au ministère des Finances en vue de se soustraire au Règlement sur l'allègement, mais de continuer de se soumettre aux modifications apportées au Règlement en 2011. Par suite de son retrait, la CCT a effectué des paiements spéciaux de 438 000 dollars en 2012, conformément au sous-alinéa 19(1)a)(ii) du Règlement sur l'allègement.
- La CCT a choisi de recourir aux mesures d'allègement de la capitalisation du déficit de solvabilité publiées en 2011 pour réduire les paiements spéciaux de solvabilité du montant maximum autorisé, soit 15 % des actifs (3 200 500 dollars au 31 décembre 2012). Par conséquent, elle n'a eu aucun paiement spécial de solvabilité à verser en 2013. Au 31 décembre 2013, la réduction totale s'élevait à 2 761 700 dollars. La CCT estime que cet allègement sera épuisé au début de 2014 et qu'elle devra alors recommencer à verser des sommes conséquentes au titre de paiements spéciaux de solvabilité, qui seront fondés sur les évaluations actuarielles effectuées en 2014.

Régime de retraite supplémentaire

Le Régime de retraite supplémentaire prévoit des prestations de retraite dépassant les limites réglementaires pour certains employés canadiens. Depuis 2005, la CCT utilise une lettre de crédit pour garantir la valeur des prestations non capitalisées (la différence entre les obligations prévues et la valeur des actifs). Le coût annuel de la lettre de crédit était d'environ 3 000 dollars. En 2013, apprenant que la lettre de crédit était considérée comme un « emprunt » qui nécessite l'approbation ministérielle en vertu de la partie X, paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la CCT a cessé de l'utiliser et a versé une cotisation de 1,6 million de dollars au Régime de retraite supplémentaire. À l'avenir, la CCT devra financer la valeur des augmentations des prestations telles que déterminées par l'évaluation actuarielle annuelle. Étant donné que le Régime de retraite supplémentaire était jusque-là un régime non capitalisé, cette situation entraîne de nouveaux coûts permanents pour la CCT.

Taux de change

Même si sa devise opérationnelle est le dollar canadien, la CCT négocie régulièrement dans différentes devises étrangères dans le cadre de ses opérations internationales, ce qui l'expose aux fluctuations des taux de change. Les transactions effectuées en devises étrangères entraînent des gains et des pertes réalisés lorsqu'elles sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les actifs et les passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice, ce qui entraîne des gains et des pertes non réalisés. Les gains et les pertes réalisés sont inscrits dans l'état des résultats au titre de dépenses de fonctionnement, au poste des Services généraux. Les gains et les pertes de change non réalisés sont inclus dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets.

Durant l'année écoulée, le taux de change d'un grand nombre de devises étrangères a enregistré une forte volatilité, notamment un raffermissement par rapport au dollar canadien. La CCT a comptabilisé une perte de change réalisée de 524 000 dollars, surtout attribuable au renminbi, à l'euro, au dollar américain et à la livre britannique, et un gain de change non réalisé de 178 000 dollars. Étant donné que la CCT a adopté les chapitres SP 1201, « Présentation des états financiers », SP 2601, « Conversion des devises » et SP 3450, « Instruments financiers » du *Manuel de comptabilité* de façon prospective (voir la note 3), les gains et les pertes de change réalisés et non réalisés, qui équivalent à une perte nette de 45 000 dollars pour 2012, sont comptabilisés dans l'état des résultats au poste des Services généraux.

Projet relatif aux systèmes

En 2013, la CCT a terminé la dernière phase de son projet de remplacement des systèmes avec la mise en œuvre d'un outil de rapport financier et d'un système d'information sur les ressources humaines. Désormais complète, la suite de systèmes en nuage mise en place dans le cadre de ce projet donnera lieu à une rationalisation permanente des procédés et à des économies de plus de 500 000 dollars par année aux postes de la maintenance et des licences informatiques (par rapport aux anciens systèmes).

e) Entrées d'immobilisations corporelles

La CCT a enregistré des entrées d'immobilisations corporelles d'à peine 9 000 dollars en 2013 (81 000 dollars en 2012), ce qui témoigne des efforts sans cesse déployés pour réduire le plus possible ses dépenses.

Risques et incertitudes

Évaluation des risques pour l'entreprise

Dans le cadre de sa gestion stratégique, la CCT effectue une évaluation des risques pour l'entreprise et utilise les résultats pour élaborer son plan stratégique quinquennal, ainsi que sa stratégie d'atténuation des risques. Elle prépare et met en œuvre des plans d'atténuation des risques en conséquence.

La dernière évaluation remonte à l'été 2013. Les risques recensés sont présentés ci-dessous, en termes théoriques et en parallèle avec les taux de risques résiduels. Aux fins du présent rapport annuel, seuls les risques sur lesquels la direction de la CCT exerce un pouvoir d'atténuation direct sont inclus.

Depuis l'évaluation des risques présentée dans le résumé du plan d'entreprise 2013-2017, la CCT a relevé trois nouveaux risques, tandis qu'un risque (l'efficacité des technologies) a été éliminé ou fortement atténué par la mise en œuvre de la nouvelle suite de systèmes en nuage mentionnée ci-dessus.

GESTION, FORMATION ET RÉTENTION STRATÉGIQUES DES TALENTS Risque : Sans stratégie de gestion et de rétention des talents, les gestionnaires risquent de ne pas posséder toutes les compétences nécessaires pour bien faire leur travail ou la CCT risque de perdre des employés talentueux. **Mesures d'atténuation :** • Mise au point d'outils d'entrevue axés sur le comportement afin d'évaluer l'accord entre l'employé et le poste. • Mise en œuvre des plans d'action individuels élaborés d'après les évaluations tous azimuts précédentes. • Mise à jour du programme de formation de la relève au T2 de 2013. La mise en œuvre de mesures de perfectionnement est en cours. • Mise en ligne d'un nouveau sondage de fin d'emploi en 2013. Les résultats sont portés à l'attention de la haute direction.	2013 : 2012 : Variation : ↑
PLANIFICATION DE LA REPRISE APRÈS SINISTRE ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS Risque : Incapacité de poursuivre certaines activités névralgiques en cas d'urgence ou de sinistre. **Mesures d'atténuation :** • Le plan de communication en cas de crise est révisé, mis à jour et distribué chaque année, le plus récemment au T2 de 2013. • Les plans de reprise des activités en cas de sinistre et de continuité des activités ont été révisés et approuvés par la haute direction en 2013. Ils continuent de faire l'objet d'une révision annuelle.	2013 : 2012 : s.o. Variation : nouveau
EFFICACITÉ DU MARKETING Risque : Le travail de marketing n'est pas efficace ou pertinent et n'a aucune incidence sur l'industrie touristique. **Mesures d'atténuation :** • Maintenir la vigueur de la marque et de l'organisme; utiliser le modèle amélioré du cheminement vers l'achat; utiliser les indicateurs clés du tableau de bord prospectif (rendement du capital investi dans les campagnes, adoption de la marque par les partenaires et satisfaction des partenaires); recruter, perfectionner et conserver le personnel approprié; profiter des occasions d'intégrer l'innovation (une valeur fondamentale) dans nos principales activités et mesurer son apport; évaluer les résultats des études de conversion; utiliser les renseignements recueillis pour orienter les décisions et optimiser les efforts et les ressources. • Ces activités sont en cours.	2013 : 2012 : Variation : ↔
NOUVELLE PROCÉDURE DE PASSATION DES MARCHÉS DANS LE NOUVEAU SYSTÈME FINANCIER Risque : Une mauvaise gestion financière pourrait résulter d'un manque de compréhension par le personnel de la nouvelle procédure intégrée au système. **Mesures d'atténuation :** • L'équipe de l'Approvisionnement a donné des séances de formation supplémentaires en 2013.	2013 : 2012 : s.o. Variation : nouveau

ÉTAT DE PRÉPARATION À L'EXAMEN SPÉCIAL Risque : Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) en vient à la conclusion que la CCT a omis de corriger d'importantes lacunes précédemment relevées ou en relève de nouvelles. **Mesures d'atténuation :** • La CCT a réalisé la majeure partie de la vérification interne de préparation à l'examen spécial en 2013. La direction prévoit élaborer et mettre en œuvre des plans d'action pour remédier à toute lacune avant l'examen spécial du BVG en 2015.	2013 : 2012 : s.o. Variation : nouveau

Risque résiduel très élevé	↑	Augmentation par rapport à l'année précédente
Risque résiduel élevé	↓	Diminution par rapport à l'année précédente
Risque résiduel moyen	↔	Aucun changement par rapport à l'année précédente
Risque résiduel faible	Nouveau	Nouveau risque repéré pour l'année en cours
	s.o.	Sans objet

Vérification interne

La CCT fait appel à un cabinet externe pour effectuer sa vérification interne. Les vérificateurs internes agissent indépendamment et rendent compte directement au comité de vérification et des pensions du conseil d'administration. L'élaboration du programme annuel de vérification interne de la CCT est axée sur le risque et intègre les résultats de l'évaluation des risques pour l'entreprise et les commentaires formulés par le conseil d'administration et le personnel de direction clé. En 2013, le vérificateur interne a vérifié l'état de préparation de la CCT à l'examen spécial et effectué une évaluation de référence de l'environnement de contrôle. La direction établira et mettra en œuvre des plans d'action compte tenu des recommandations du vérificateur interne.

Examen spécial

La *Loi d'exécution du budget de 2009* modifie la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, faisant passer la fréquence des examens spéciaux de tous les cinq ans à tous les dix ans. Le prochain examen spécial de la CCT sera effectué en 2015. La CCT est en pourparlers avec le BVG afin de déterminer le calendrier des travaux sur le terrain, qui devraient débuter en 2014.

Énoncé de responsabilité de la direction

La direction de la CCT est responsable d'exécuter les tâches qui lui sont confiées par le conseil d'administration, y compris la préparation d'un rapport annuel et d'états financiers vérifiés. Ces états ont été approuvés par le conseil d'administration et préparés conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public applicables selon les circonstances. Les autres données financières et informations opérationnelles présentées ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à celles présentées dans les états financiers.

La direction met en œuvre des systèmes internes de contrôle comptable pour assurer de façon raisonnable la production de données financières pertinentes et fiables et la conformité des opérations aux exigences des autorités compétentes.

La direction met en œuvre également des systèmes et des pratiques de contrôle des finances et de la gestion pour assurer la conformité des opérations à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements s'y rapportant, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* ainsi qu'aux règlements administratifs de la CCT. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des actifs et le déroulement efficace des activités de la CCT. Par ailleurs, le comité de vérification et des pensions, nommé par le conseil d'administration, veille aux activités de vérification interne de la CCT et remplit les autres obligations qui lui sont confiées.

Le vérificateur externe de la CCT, soit le vérificateur général du Canada, est responsable de la vérification des états financiers et de la production d'un rapport sur les états financiers.

Greg Klassen
Président-directeur général (par intérim)

Lena Bullock
Vice-présidente, Finances,
et chef des opérations financières

Le 21 mars 2014

Rapport du vérificateur

Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre d'Industrie Canada

Rapport sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Commission canadienne du tourisme, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2013, et l'état des résultats, l'état des gains et pertes de réévaluation, l'état de la variation des actifs financiers nets et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

.../2

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Commission canadienne du tourisme au 31 décembre 2013, ainsi que des résultats de ses activités, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, à l'exception du changement apporté à la méthode de comptabilisation de la conversion de devises et des paiements de transfert tel qu'expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, les principes comptables des Normes comptables canadiennes pour le secteur public ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission canadienne du tourisme dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* et aux règlements administratifs de la Commission canadienne du tourisme.

Pour le vérificateur général du Canada,

Terrance DeJong, CPA, CA
vérificateur général adjoint

Le 21 mars 2014
Vancouver, Canada

États financiers

Commission canadienne du tourisme

État de la situation financière

Au 31 décembre

(en milliers)

	2013	2012
Actifs financiers		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4)	11 918 $	11 675 $
Créances		
Contributions des partenaires	768	1 565
Gouvernement du Canada	474	918
Autres	48	315
Placements de portefeuille (note 5)	590	636
Actif au titre des prestations constituées (note 8)	5 677	4 991
	19 475	20 100
Passifs		
Créditeurs et charges à payer		
Fournisseurs	5 160 $	6 902 $
Rémunération des employés	1 787	1 683
Gouvernement du Canada	-	33
Passif au titre des prestations constituées (note 8)	6 144	6 644
Crédits parlementaires reportés (note 9)	-	1 609
Produits reportés	751	598
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	521	521
	14 363	17 990
Actifs financiers nets	5 112	2 110
Actifs non financiers		
Charges payées d'avance et autres actifs	1 008	2 122
Immobilisations corporelles (note 7)	688	1 115
	1 696	3 237
Excédent accumulé (note 10)	6 808 $	5 347 $

Engagements et éventualités (notes 14 et 15)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du conseil d'administration

Steve Allan
Administrateur

Scott Allison
Administrateur

Commission canadienne du tourisme

État des résultats

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	Budget 2013	2013	2012
Produits			
Contributions des partenaires	6 893 $	9 271 $	9 865 $
Autres	629	1 026	885
	7 522	10 297	10 750
Charges			
Marketing et ventes (note 11)	60 413	61 779	77 582
Services généraux	9 813	9 220	8 265
Stratégie et planification	604	543	617
Amortissement des immobilisations corporelles	537	436	640
	71 367	71 978	87 104
Coût de fonctionnement net avant le financement provenant du gouvernement du Canada	(63 845)	(61 681)	(76 354)
Crédits parlementaires (note 9)	61 249	62 964	77 189
Excédent (déficit) de l'exercice	(2 596)	1 283	835
Excédent de fonctionnement accumulé au début de l'exercice	5 347	5 347	4 512
Excédent de fonctionnement accumulé à la fin de l'exercice	2 751 $	6 630 $	5 347 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme

État des gains et pertes de réévaluation

Pour l'exercice terminé le 31 décembre
(en milliers)

	2013
Gains (pertes) de réévaluation accumulés au début de l'exercice	- $
Gains de change non réalisés	178
Montants reclassés dans l'état des résultats	
Gains de réévaluation accumulés à la fin de l'exercice	178 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme

État de la variation des actifs financiers nets

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	Budget 2013	2013	2012
Excédent (déficit) de l'exercice	(2 596) $	1 283 $	835 $
Acquisition d'immobilisations corporelles	(300)	(9)	(81)
Amortissement des immobilisations corporelles	537	436	640
Cession nette d'immobilisations corporelles	-	-	37
	237	427	596
Effet de la variation des autres actifs non financiers			
(Augmentation) diminution des charges payées d'avance	-	1 114	(240)
	-	1 114	(240)
Gains de réévaluation	-	178	-
Augmentation (diminution) des actifs financiers nets	(2 359)	3 002	1 191
Actifs financiers nets au début de l'exercice	2 110	2 110	919
Actifs financiers nets à la fin de l'exercice	(249) $	5 112 $	2 110 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Commission canadienne du tourisme

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 décembre

(en milliers)

	2013	2012
Activités de fonctionnement		
Rentrées de fonds :		
Crédits parlementaires utilisés pour financer les activités de fonctionnement et les activités d'investissement en immobilisations	61 355 $	75 850 $
Contributions des partenaires	10 341	9 046
Autres produits	828	670
Intérêt sur trésorerie	198	215
	72 722	85 781
Sorties de fonds :		
Paiements en espèces aux fournisseurs	(56 197)	(76 826)
Paiements en espèces aux employés et au nom des employés	(16 497)	(13 763)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de fonctionnement	28	(4 808)
Activités d'investissement en immobilisations		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(9)	(81)
Flux de trésorerie affectés aux activités d'investissement en immobilisations	(9)	(81)
Activités de placement		
Acquisition de placements de portefeuille	-	(636)
Cession de placements de portefeuille	46	-
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités en immobilisations	46	(636)
Gain de change sur trésorerie libellée en devise	178	145
Augmentation (diminution) nette des flux de trésorerie durant l'exercice	243	(5 380)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	11 675	17 055
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	11 918 $	11 675 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers vérifiés

31 décembre 2013

1. POUVOIRS ET OBJECTIFS

La Commission canadienne du tourisme (la CCT), créée le 2 janvier 2001 en vertu de la *Loi sur la Commission canadienne du tourisme* (la Loi), est une société d'État désignée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La CCT est mandataire de Sa Majesté la Reine du Chef du Canada. Toutes les obligations de la CCT sont donc les obligations du Canada. La CCT n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

Comme il est précisé à l'article 5 de la Loi, la CCT a pour mission de :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires.

2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les présents états financiers ont été préparés conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public. Voici les principales méthodes comptables adoptées :

a) Crédits parlementaires

Le financement de la CCT provient majoritairement des crédits parlementaires que lui attribue le gouvernement du Canada. Les crédits parlementaires employés pour financer les activités de base et les dépenses en immobilisations sont considérés comme étant non affectés et sont comptabilisés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. Les crédits parlementaires employés pour financer les initiatives ponctuelles, comme le programme des Jeux olympiques et le programme de relance, sont considérés comme étant affectés. Les crédits affectés sont assortis de critères d'admissibilité et de stipulations qui créent une obligation répondant à la définition d'un passif; ils sont comptabilisés à titre de produits reportés lorsque les stipulations donnent lieu à un passif. Ces produits sont comptabilisés à mesure que le passif lié aux stipulations est réglé.

Comme la date de fin d'exercice de la CCT est le 31 décembre, alors que celle du gouvernement du Canada est le 31 mars, la CCT est financée par des parts de crédits provenant de deux exercices du gouvernement. Voir la note 9.

À la fin de l'exercice, tout excédent du financement affecté reçu pour la période par rapport aux crédits parlementaires affectés comptabilisés durant l'exercice correspondant se traduit par le report d'un solde de crédits parlementaires. Par contre, si les crédits parlementaires affectés comptabilisés dépassent le financement affecté reçu, le bilan affiche un solde au poste des crédits parlementaires à recevoir.

La CCT n'est pas autorisée à excéder les crédits parlementaires approuvés.

b) Contributions des partenaires

La CCT mène des activités de marketing en partenariat avec diverses organisations canadiennes et étrangères. Lorsque la CCT assume les risques financiers d'une activité de marketing, les contributions reçues d'une organisation partenaire sont comptabilisées à titre de produits dans l'exercice au cours duquel se déroule l'activité de marketing. Les contributions de partenaires obtenues alors que l'activité de marketing correspondante n'a pas encore eu lieu sont comptabilisées à titre de produits reportés.

c) Autres produits

Les autres produits englobent le recouvrement des coûts auprès des partenaires qui partagent des locaux avec la CCT, des produits d'intérêt et d'autres produits divers. Ils sont comptabilisés dans la période au cours de laquelle s'est déroulée l'opération ou l'activité qui y a donné lieu.

d) Conversion des devises

Les actifs monétaires et les passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens, aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les actifs non monétaires et les passifs non monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux de change historiques. Les produits et les charges sont convertis pendant l'exercice, aux taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les charges d'amortissement pour les immobilisations corporelles sont converties aux taux de change historiques auxquels les immobilisations se rapportent. Les gains et pertes réalisés sont considérés comme étant des charges de fonctionnement et sont inscrits dans l'état des résultats au poste Services généraux. Les gains et pertes non réalisés sont divulgués dans l'état des gains et pertes de réévaluation et dans l'état de la variation des actifs financiers nets. La CCT ne se couvre pas contre les risques de fluctuation des taux de change.

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont constitués des soldes bancaires et d'un dépôt à terme du marché monétaire. Ces éléments sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et sont sujets à un risque négligeable de changement de valeur. Voir la note 4.

f) Placements de portefeuille

Les placements de portefeuille sont évalués au coût amorti. Les produits d'intérêts liés à ces placements sont calculés selon la méthode des intérêts effectifs.

g) Charges payées d'avance

Les charges payées d'avance se composent de frais de fonctionnement et de charges liées aux programmes qui sont comptabilisés en charges en fonction de la période d'utilisation, comme dans

le cas des abonnements, ou en fonction de la date de l'événement, dans le cas des salons professionnels.

h) **Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût moins les amortissements cumulés et le montant de toute dépréciation ou cession. Elles sont amorties comme suit, selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations :

Améliorations locatives	Durée restante du bail
Mobilier de bureau	5 ans
Matériel informatique	3 ans
Logiciels	5 ans

Les actifs incorporels ne sont pas comptabilisés dans les présents états financiers.

i) **Produits reportés**

Les produits reportés consistent en contributions reportées des organismes partenaires et en avantages incitatifs relatifs à un bail reportés. Les produits reportés ayant trait aux organismes partenaires sont comptabilisés à titre de produits en fonction de la date de l'événement ou de la période de licence. Les produits reportés ayant trait aux avantages incitatifs relatifs à un bail sont comptabilisés à titre de réduction des charges de location sur toute la durée du bail.

j) **Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations**

L'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations se compose des coûts de désaffectation de divers baux pour la location de locaux. La CCT a comptabilisé des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations en raison des obligations contractuelles de remise des bureaux loués dans leur état original à la fin du bail. Les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont initialement évaluées à leur juste valeur, en fonction de la meilleure estimation de la direction, et le montant résultant est capitalisé dans la valeur comptable de l'immobilisation correspondante. Le coût capitalisé de mise hors service est inclus dans les améliorations locatives et amorti de la même façon que l'immobilisation correspondante. La charge d'amortissement est incluse dans le calcul du coût de fonctionnement net. Voir la note 7.

k) **Avantages sociaux futurs**

La CCT propose à ses employés des régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation intégrale ou partielle ou sans capitalisation, d'autres régimes à prestations déterminées sans capitalisation (notamment des avantages postérieurs à l'emploi, des avantages postérieurs au départ à la retraite et des congés de maladie non acquis) et des régimes de retraite à cotisations déterminées. Les régimes de retraite englobent les régimes prévus par la loi et un régime complémentaire. Les autres régimes d'avantages sociaux comprennent les indemnités de départ, de même que l'assurance maladie, l'assurance dentaire et l'assurance vie à la retraite ainsi que les congés de maladie non acquis. Les régimes de retraite à prestations déterminées prévoient des prestations calculées en fonction des années de service et des gains admissibles moyens à la retraite. La CCT cotise annuellement à certains régimes de retraite selon ce que précise l'évaluation actuarielle visant à déterminer la cotisation nécessaire pour que la CCT remplisse ses obligations à l'égard des avantages sociaux futurs, conformément à la réglementation actuelle à ce

sujet. Les prestations de retraite sont automatiquement ajustées au coût de la vie en fonction des hausses de l'indice des prix à la consommation.

Les charges et les obligations relatives aux régimes à prestations déterminées sont établies au moyen d'une évaluation actuarielle selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, d'après la meilleure estimation de la direction quant au roulement du personnel, à l'âge moyen de la retraite, aux coûts moyens des demandes par personne, aux niveaux futurs de salaire et de prestation, au rendement attendu des actifs des régimes, aux coûts médicaux futurs et à d'autres facteurs actuariels. Aux fins du calcul du rendement attendu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués selon la valeur de marché.

Le coût des prestations au titre des services passés découlant de modifications apportées aux régimes est comptabilisé dans l'exercice au cours duquel la modification a été apportée.

Les gains et les pertes actuariels sont amortis sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active (DMERCA) des employés actifs. Pour 2013, la DMERCA a été évaluée à 8,7 ans (8,9 ans en 2012) pour le régime de retraite agréé des employés de la CCT (RRA), à 8 ans (9 ans en 2012) pour le régime de retraite supplémentaire de certains employés de la CCT (RRS), à 15,3 ans (15,3 ans en 2012) pour le régime de retraite des employés de la CCT au Japon, en Corée du Sud et en Chine (plan universel), à 17 ans (17 ans en 2012) pour le régime d'avantages complémentaires de retraite, à 13 ans (13 ans en 2012) pour les prestations de départ et à 13 ans (13 ans en 2012) pour les prestations de congé de maladie.

Les employés qui travaillent au Royaume-Uni et aux États-Unis participent aux régimes de retraite à prestations déterminées du ministère des Affaires étrangères administrés par le gouvernement du Canada. Les actifs de ces régimes ne peuvent être répartis parmi les employeurs participants; il s'agit de régimes de retraite multi-employeurs, qui sont comptabilisés à titre de régimes de retraite à cotisations déterminées. Les cotisations de la CCT à ces régimes correspondent au coût total des prestations pour l'employeur. Ce coût, qui varie selon le régime, est déterminé selon un pourcentage du salaire brut des employés. Les cotisations peuvent changer au fil du temps en fonction des résultats des régimes, car la CCT est tenue, en vertu de la loi actuelle, de modifier le taux de ses cotisations dans l'éventualité d'un déficit actuariel. Les cotisations correspondent aux obligations totales au titre des prestations constituées de la CCT à l'égard de ces employés et elles sont passées en charges au cours de l'exercice où les services sont rendus.

l) Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont évalués au coût amorti. Les actifs financiers comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances et les placements de portefeuille, tandis que les passifs financiers comprennent les créditeurs et charges à payer.

m) Incertitude d'évaluation

La préparation des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public exige de la direction qu'elle fasse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les montants des actifs et des passifs présentés à la date des états financiers ainsi que sur les produits et les charges comptabilisés dans les exercices visés. Les résultats réels pourraient donc différer de ces estimations de façon significative. Les estimations les plus

importantes ont trait à l'évaluation des avantages futurs des employés, à la durée de vie utile des immobilisations corporelles aux fins de l'amortissement et à la juste valeur de l'obligation liée à la mise hors service d'immobilisations.

3. CHANGEMENTS COMPTABLES

Voici le détail des changements comptables adoptés par la CCT au 1er janvier 2013 et de l'incidence financière de leur adoption :

- SP 3410, *Paiements de transfert* : Cette nouvelle norme clarifie la différence entre les critères d'admissibilité et les stipulations ainsi que leur rôle dans la comptabilisation des paiements de transfert. Elle explique que la définition des passifs donnée au chapitre SP 3200, *Passifs* doit s'appliquer à la comptabilisation des paiements de transfert par les gouvernements bénéficiaires ou les organismes gouvernementaux. Le report des crédits parlementaires non affectés n'est plus permis en vertu du chapitre SP 3410, *Paiements de transfert*, car il n'est plus permis d'appliquer les indications du chapitre SP 3100, *Actifs et revenus affectés* pour présenter les paiements de transfert non affectés. Depuis le 31 décembre 2012, la CCT comptabilise les crédits parlementaires utilisés pour financer son fonctionnement de base et ses dépenses en immobilisations à titre de produits selon la méthode linéaire, du 1er janvier au 31 décembre. Depuis le 1er janvier 2013, la CCT comptabilise les crédits parlementaires non affectés à titre de produits lorsque les crédits sont autorisés et satisfont à tous les critères d'admissibilité. À la suite de l'adoption de cette norme, la CCT a comptabilisé 1,6 million de dollars en crédits parlementaires qui avaient été reportés au 31 décembre 2012.
- SP 1201, *Présentation des états financiers*, SP 2601, *Conversion des devises*, SP 3450, *Instruments financiers* : L'incidence de l'adoption de ces trois chapitres sur les états financiers se limite à la présentation de tout gain ou perte de change non réalisé dans le nouvel état des gains et pertes de réévaluation. Au cours de l'exercice, la CCT a réalisé 144 661 $ en pertes de change qui était non réalisées au 31 décembre 2012.
- SP 3041, *Placements de portefeuille* : Selon le fonctionnement actuel, l'adoption de ce chapitre n'a aucune incidence sur les états financiers.

Ces normes ont été appliquées de façon prospective et, par conséquent, les états financiers antérieurs, y compris les chiffres comparatifs, n'ont pas été retraités.

4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (en milliers)

	2013	2012
Soldes bancaires	11 584 $	11 487 $
Dépôt à terme du marché monétaire	334	188
Total de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	11 918 $	11 675 $

5. PLACEMENTS DE PORTEFEUILLE (en milliers)

La CCT détient des placements de portefeuille qui consistent en des obligations gouvernementales provinciales canadiennes dont les échéances sont étalées de 2014 à 2031, comme suit :

Émetteur	Échéance	Coût	Intérêts courus jusqu'à présent	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur à l'échéance
Province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2014	60 $	2 $	62 $	62 $	62 $
Province de la Nouvelle-Écosse	1 déc. 2015	56	2	58	58	60
Province du Nouveau-Brunswick	27 déc. 2016	51	2	53	54	57
Province du Québec	1er déc. 2017	93	4	97	97	106
Province du Québec	1er déc. 2019	76	4	80	79	94
Province de la Nouvelle-Écosse	2 déc. 2021	60	4	64	63	82
Province de l'Ontario	2 déc. 2023	47	3	50	48	70
Province de l'Ontario	2 déc. 2025	51	4	55	51	84
Province de la Colombie-Britannique	18 déc. 2028	32	3	35	31	59
Province de l'Ontario	2 déc. 2031	33	3	36	32	70
		559 $	31 $	590 $	575 $	744 $

6. CONVERSION DES DEVISES

La CCT est exposée au risque de change, étant donné qu'une part importante de ses produits et de ses charges est gagnée ou engagée, et par conséquent reçue ou payée, en devises autres que le dollar canadien. Le risque de change est lié aux fluctuations des taux de change, qui peuvent avoir une incidence sur les résultats financiers de la CCT. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations.

Le tableau suivant donne la composition en devises des comptes sous-mentionnés au 31 décembre 2013 :

(en milliers)

Devise	Trésorerie		Créances		Créditeurs et charges à payer	
	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien	Unités monétaires	Équivalent canadien
Dollars australiens	102	97 $	8	7 $	4	4 $
Dollars canadiens	10 444	10 444	1 091	1 091	4 508	4 508
Yuans chinois	1 506	263	650	113	4 732	829
Euros	191	281	14	20	187	275
Livres britanniques	72	126	9	16	252	445
Dollars de Hong Kong	(36)	(5)	-	-	23	3
Yens japonais	(9 976)	(101)	-	-	9 935	101
Pesos mexicains	253	21	86	7	663	54
Wons sud-coréens	(35 757)	(36)	11 450	12	117 774	118
Dollars américains	774	828	23	24	570	610
Total en équivalent canadien		11 918 $		1 290 $		6 947 $
Réparti comme suit :						
Fournisseurs et partenariats		- $		768 $		5 160 $
Autres		-		48		-
Rémunération des employés		-		-		1 787
Apparentés		-		474		-
Total		11 918 $		1 290 $		6 947 $

Au 31 décembre 2013, si les devises ci-dessus s'étaient affermies (ou affaiblies) de 10 pour cent par rapport au dollar canadien, toutes les autres variables étant demeurées constantes, les gains ou pertes de change non réalisés auraient augmenté (ou diminué) d'environ 74 000 $ (60 000 $ en 2012).

Les pertes de change réalisées, comptabilisées au poste Services généraux de l'état des résultats, totalisent 524 401 $ en 2013 (gain de 100 230 $ en 2012).

7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES (en milliers)

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2013
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	310 $	157 $	3 625 $	529 $	833 $	5 454 $
Acquisitions	4	-	5	-	-	9
Cessions	(49)	(144)	(1 114)	-	(318)	(1 625)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	265	13	2 516	529	515	3 838
Amortissement cumulé, début de l'exercice	161	151	2 853	479	695	4 339
Charge d'amortissement	92	3	271	23	47	436
Cessions	(49)	(144)	(1 114)	-	(318)	(1 625)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	204	10	2 010	502	424	3 150
Valeur comptable nette	61 $	3 $	506 $	27 $	91 $	688 $

	Matériel informatique	Logiciels	Améliorations locatives	Ameublement de bureau	Désaffectation de bureaux loués	Total pour 2012
Coût des immobilisations corporelles, début de l'exercice	972 $	416 $	3 633 $	544 $	833 $	6 398 $
Acquisitions	65	-	14	2	-	81
Cessions	(727)	(259)	(22)	(17)	-	(1 025)
Coût des immobilisations corporelles, fin de l'exercice	310	157	3 625	529	833	5 454
Amortissement cumulé, début de l'exercice	738	328	2 526	459	637	4 688
Charge d'amortissement	150	56	341	35	58	640
Cessions	(727)	(233)	(14)	(15)	-	(989)
Amortissement cumulé, fin de l'exercice	161	151	2 853	479	695	4 339
Valeur comptable nette	149 $	6 $	772 $	50 $	138 $	1 115 $

Presque toutes les immobilisations corporelles de la CCT sont au Canada. Il n'y a aucune immobilisation affectée en vertu de la loi dans le but de régler des obligations liées à la mise hors service d'immobilisations.

8. ACTIF/PASSIF AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES

La CCT propose des régimes d'avantages sociaux futurs à ses employés en poste au Canada et à l'étranger. Les régimes et avantages offerts sont présentés dans le tableau suivant :

Employés admissibles	Nom du régime	Nature du régime	Cotisants	Traitement comptable
Canada	Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme – élément de prestations déterminées	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime de retraite agréé pour les employés de la Commission canadienne du tourisme – élément de cotisations déterminées	Combinaison d'un régime à cotisations déterminées et d'un régime agréé d'épargne-retraite collectif	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	Régime de retraite à prestations déterminées par capitalisation partielle	CCT et participa. au régime	Régime à prestations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite des employés canadiens	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Chine, Japon et Corée du Sud	Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	Régime de retraite à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées
États-Unis	Régime de retraite agréé des employés américains travaillant aux États-Unis	Régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime de retraite agréé des employés canadiens travaillant aux États-Unis	Régime de retraite multi-employeurs interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT	Régime à cotisations déterminées
	Régime d'avantages complémentaires de retraite de certains employés en poste aux États-Unis	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à prestations déterminées
Royaume-Uni	Régime de retraite des employés recrutés sur place du Haut-commissariat du Canada	Régime de retraite multi-employeurs interentreprises à prestations déterminées par capitalisation	CCT et participants au régime	Régime à cotisations déterminées
Canada, Chine, Japon, Corée du Sud, États-Unis, Royaume-Uni	Indemnités de départ pour certains employés canadiens et employés recrutés sur place des bureaux à l'étranger	Régime d'avantages à prestations déterminées sans capitalisation	CCT	Régime à prestations déterminées

Régimes à cotisations déterminées

Canada

La CCT a créé un régime de retraite à cotisations déterminées pour ses employés non syndiqués qui travaillent au Canada et ont été embauchés le 1er août 2005 ou après. Le 30 janvier 2007, les employés syndiqués de la CCT travaillant au Canada ont accepté de participer au régime à cotisations déterminées à compter du 8 mars 2007. Cette décision a une incidence sur les employés syndiqués embauchés le 1er août 2005 ou après.

Les charges totales de la CCT au titre des régimes de retraite à cotisations déterminées s'élevaient à 447 311 $ en 2013 (429 187 $ en 2012).

États-Unis et Royaume-Uni

La CCT participe également à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations déterminées couvrant les employés en poste aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ces régimes, dont les cotisations s'établissaient à 406 908 $ en 2013 (325 872 $ en 2012), sont comptabilisés en tant que régimes à cotisations déterminées.

Régimes à prestations déterminées

Canada

La CCT participe à un certain nombre de régimes à prestations déterminées au Canada, offrant à ses employés des avantages complémentaires de retraite et des avantages postérieurs à l'emploi.

Depuis le 2 janvier 2004, les régimes en place comprennent un régime de retraite agréé et un régime de retraite supplémentaire prévoyant des prestations de retraite en sus de la limite prescrite. Dans ces régimes, les prestations de retraite sont déterminées d'après le nombre d'années de service et les gains moyens à la retraite. Le régime de retraite agréé est financé par les cotisations de la CCT et celles des participants. En vertu des lois régissant les régimes de retraite, la CCT verse des cotisations établies en fonction d'une évaluation actuarielle et assume l'ultime responsabilité de voir à la capitalisation adéquate du régime au fil des ans. Depuis le 2 janvier 2004, les obligations découlant du régime de retraite supplémentaire sont financées annuellement sur la base d'une hypothétique cessation du régime, en fonction d'un rapport d'évaluation préparé par l'actuaire. Durant les exercices précédents, ce régime était financé par répartition, car la CCT détenait une lettre de crédit d'une valeur déterminée par l'évaluation actuarielle des actifs et des passifs estimés du régime de retraite supplémentaire. La lettre de crédit n'a pas été renouvelée pour 2013.

Chine, Japon et Corée du Sud

La CCT propose un régime de retraite à prestations déterminées à certains employés recrutés sur place en Chine, au Japon et en Corée du Sud. Les prestations de retraite du Régime de pension des employés du gouvernement du Canada recrutés sur place, 1996 (plan universel) sont déterminées en fonction des années de service et des gains moyens à la retraite. Ces obligations sont financées par répartition.

En mars 2012, la CCT a reçu 1,0 million de dollars de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du plan universel, pour les services rendus avant le 2 janvier 2001. Jusque-là, le SCT remboursait à la CCT les sommes liées à la période des services passés. Les sommes sont placées par la CCT dans des obligations et un dépôt à terme du marché monétaire, et sont comptabilisées à titre de placements de portefeuille (note 5) et de trésorerie et équivalents de trésorerie (note 4). La CCT continue d'assumer les coûts des années de service accumulées depuis le 2 janvier 2001.

Indemnités de départ et avantages complémentaires de retraite

Une indemnité de départ est offerte à certains employés actuellement en poste au Canada, en Chine, au Japon, en Corée du Sud, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le coût de ces indemnités est entièrement à la charge de la CCT. Il s'agit de régimes sans capitalisation.

La CCT offre à certains employés à la retraite au Canada et aux États-Unis des avantages complémentaires de retraite, qui peuvent comprendre une assurance maladie, une assurance dentaire et une assurance vie. Le coût de ces avantages est pris en charge conjointement par la CCT et les retraités.

Date de mesure et date de l'évaluation actuarielle

La plus récente évaluation actuarielle du régime canadien de retraite agréé à prestations déterminées effectuée dans l'optique de la capitalisation remonte au 31 décembre 2012. Le rapport a été déposé auprès du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) dans les délais prescrits, soit avant le 30 juin 2013.

La situation financière qui y est établie selon l'hypothèse de la continuité du fonctionnement indique un excédent de 1 592 000 $ (excédent de 557 700 $ en 2012). L'évaluation révèle en outre un ratio de solvabilité moyen de 75,0 % (80,7 % en 2012).

En temps normal, la CCT devrait effectuer des paiements spéciaux pendant les cinq années suivant la date d'application de l'évaluation afin d'éliminer tout déficit actuariel et tout déficit de solvabilité. Cependant, le 25 mars 2011, le gouvernement fédéral a publié le *Règlement modifiant certains règlements pris en vertu de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*. En vertu de ce nouveau règlement, la CCT est autorisée à réduire ses paiements spéciaux de solvabilité, tels qu'établis par la plus récente évaluation actuarielle du régime déposée auprès des autorités de réglementation, à condition d'informer les ministres compétents de son intention. En 2011, les ministres compétents ont approuvé la décision de la CCT de réduire ses paiements spéciaux de solvabilité jusqu'à concurrence de la réduction maximum totale permise.

En vertu de ce règlement, la CCT n'était pas tenue d'effectuer de paiements spéciaux en 2013 (437 708 $ en 2012).

Bien que les paiements spéciaux futurs ne puissent être estimés de façon réaliste jusqu'à ce qu'on procède à une nouvelle évaluation actuarielle, la CCT prévoit atteindre la réduction maximum totale permise des paiements spéciaux de solvabilité au début de 2014 et devoir recommencer à verser des paiements spéciaux.

Aux fins comptables, la CCT évalue ses obligations au titre des prestations constituées ainsi que la valeur marchande des actifs de ses régimes de retraite et d'avantages complémentaires de retraite le 30 septembre de chaque année.

VARIATION DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (en milliers)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	21 749 $	19 843 $	5 383 $	5 627 $
Charge au titre des prestations constituées pour l'exercice (part de l'employeur)	401	381	197	244
Coût des intérêts sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 169	1 149	114	132
Modifications apportées aux régimes	-	-	-	(35)
Cotisations des employés	100	120		
Avantages sociaux versés	(1 212)	(1 030)	(224)	(310)
Perte actuarielle (gain actuariel)	(1 573)	381	(410)	(275)
(Gain) perte au titre des services passés	-	905	-	-
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	20 634 $	21 749 $	5 060 $	5 383 $

VARIATION DES ACTIFS DES RÉGIMES (en milliers)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
Valeur marchande des actifs des régimes, début de l'exercice	22 057 $	20 345 $	- $	- $
Rendement réel des actifs des régimes après déduction des frais de gestion des placements	2 274	2 106	-	-
Cotisations patronales	650	516	224	310
Cotisations des employés	100	120	-	-
Avantages sociaux versés	(1 212)	(1 030)	(224)	(310)
Valeur marchande des actifs des régimes, fin de l'exercice	23 869 $	22 057 $	- $	- $

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION (en milliers)

Renseignements détaillés sur les régimes de retraite	2013	2012
Élément de prestations déterminées du régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(17 280) $	(18 187) $
Actifs du régime	22 633	20 918
Excédent	5 353 $	2 731 $
Régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme		
Obligation au titre des prestations constituées	(2 374) $	(2 394) $
Actifs du régime	1 235	1 139
Déficit	(1 139) $	(1 255) $
Régime de retraite des employés de la Commission canadienne du tourisme en Chine, au Japon et en Corée du Sud		
Obligation au titre des prestations constituées	(979) $	(1 168) $
Actifs du régime	-	-
Déficit	(979) $	(1 168) $

L'obligation au titre des prestations constituées ainsi que la valeur marchande à la fin de l'exercice des actifs des régimes sans capitalisation ou à capitalisation partielle s'établissent comme suit :

État de capitalisation	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
Obligation au titre des prestations constituées	(3 353) $	(3 562) $	(5 060) $	(5 383) $
Actifs des régimes	1 235	1 139	-	-
État de capitalisation – déficit, fin de l'exercice	(2 118) $	(2 423) $	(5 060) $	(5 383) $

La valeur des actifs du régime de retraite agréé à la date de mesure pour 2013 était supérieure à la valeur de l'obligation au titre des prestations constituées. La valeur de l'obligation au titre des prestations constituées du régime de retraite supplémentaire et du régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud était supérieure à la valeur des actifs des régimes à la date de mesure pour 2013.

RAPPROCHEMENT DE LA CAPITALISATION ET DE L'ACTIF (DU PASSIF) AU TITRE DES PRESTATIONS CONSTITUÉES (en milliers)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
État de capitalisation – excédent (déficit), fin de l'exercice	3 236 $	308 $	(5 060) $	(5 383) $
Cotisations patronales de l'exercice, de la date de mesure à la fin de l'exercice	1 605	409	-	-
Pertes actuarielles non amorties	(369)	2 459	121	565
Actif (passif) au titre des prestations constituées	4 472 $	3 176 $	(4 939) $	(4 818) $

L'excédent accumulé des cotisations aux caisses de retraite du régime de retraite agréé et du régime de retraite supplémentaire par rapport aux charges de retraite est comptabilisé comme un actif au titre des prestations constituées. Le régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud, les avantages complémentaires de retraite, les avantages postérieurs à l'emploi et les prestations de congés de maladie sont comptabilisés comme un passif au titre des prestations constituées.

Actif (passif) au titre des prestations constituées	2013	2012
Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	4 951 $	4 991 $
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	726	-
Total de l'actif au titre des prestations constituées	5 677 $	4 991 $
Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	-	(613)
Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	(1 205)	(1 202)
Élément de cotisations déterminées théorique du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	(1)	(11)
Régime d'avantages complémentaires de retraite	(3 804)	(3 627)
Régime d'indemnités de départ	(1 007)	(1 061)
Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis	(127)	(130)
Total du passif au titre des prestations constituées	(6 144) $	(6 644) $
Total du passif net au titre des prestations constituées	(467) $	(1 653) $

La répartition des actifs, selon la moyenne pondérée, entre les catégories d'actif des régimes de retraite à prestations déterminées de la CCT est la suivante :

Répartition des actifs	2013	2012
Titres de capitaux propres	66 %	60 %
Titres d'emprunt	31 %	37 %
À recevoir du gouvernement du Canada	3 %	3 %
Total	100 %	100 %

COÛT NET DES PRESTATIONS DE L'EXERCICE (en milliers)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
Coût des prestations de l'exercice en cours	501 $	501 $	197 $	244 $
Coût financier	-	-	114	132
Amortissement des pertes actuarielles nettes (gains actuariels nets)	290	373	35	62
Constatation immédiate du coût des services passés	-	886	-	(35)
Total	791	1 760	346	403
Moins : cotisations des employés	(100)	(120)	-	-
Charges liées aux prestations de retraite	691	1 640	346	403
Coût financier sur la moyenne des obligations au titre des prestations constituées	1 169	1 149	-	-
Rendement attendu de la moyenne des actifs des régimes de retraite	(1 310)	(1 230)	-	-
Charge d'intérêts sur les prestations de retraite	(141) $	(81) $	- $	- $
Total des charges liées aux régimes de retraite	550 $	1 559 $	346 $	403 $

LES PRINCIPALES HYPOTHÈSES ACTUARIELLES UTILISÉES SONT LES SUIVANTES (MOYENNE PONDÉRÉE)

	Régimes de retraite		Autres régimes d'avantages sociaux	
	2013	2012	2013	2012
Obligation au titre des prestations constituées				
Taux d'actualisation				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,50 %	6,10 %		
· Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	2,97 %	2,22 %		
· Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	2,27 %	1,53 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,97 %	2,22 %
· Indemnités de départ			2,27 %	1,53 %
· Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis			2,27 %	1,53 %
Taux d'augmentation des charges de rémunération				
· Employés canadiens	3,13 %	3,38 %	3,13 %	3,38 %
· Employés recrutés sur place, à l'étranger	2,75 %	3,00 %	2,75 %	3,00 %
Charges liées aux régimes de retraite				
Taux d'actualisation				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,10 %	6,20 %		
· Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	2,22 %	2,68 %		
· Régime de retraite des employés de la CCT en Chine, au Japon et en Corée du Sud	1,53 %	1,87 %		
· Avantages complémentaires de retraite			2,22 %	2,68 %
· Indemnités de départ			1,53 %	1,87 %
· Régime de prestations de congé de maladie postérieures à l'emploi pour employés sans droits acquis			1,53 %	1,87 %
Rendement attendu des actifs des régimes à long terme				
· Régime de retraite agréé des employés de la Commission canadienne du tourisme	6,10 %	6,20 %		
· Élément de prestations déterminées du régime de retraite supplémentaire de certains employés de la Commission canadienne du tourisme	3,05 %	3,10 %		
Taux d'augmentation des charges de rémunération :				
· Employés canadiens	3,13 %	3,38 %	3,13 %	3,38 %
· Employés recrutés sur place, à l'étranger	2,75 %	3,00 %	2,75 %	3,00 %

TAUX TENDANCIEL ATTENDU DES COÛTS LIÉS AUX SOINS DE SANTÉ POUR LES AUTRES RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX

Coût net des prestations	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2013		2012	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,50 %	9,00 %	6,87 %	9,00 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,48 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

Obligation au titre des prestations constituées	Autres régimes d'avantages sociaux			
	2013		2012	
	Canada	États-Unis	Canada	États-Unis
Taux tendanciel initial des coûts liés aux soins de santé	6,40 %	8,80 %	6,50 %	9,00 %
Taux tendanciel final des coûts liés aux soins de santé	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,50 %
Année d'atteinte du taux final	2030	2033	2030	2033

Total des sommes déboursées

Le total des sommes déboursées relativement aux avantages sociaux futurs, qui comprennent les cotisations versées par la CCT aux régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation et sans capitalisation dans le cours normal de ses activités, les sommes en espèces versées directement aux bénéficiaires des régimes d'avantages sociaux sans capitalisation, les cotisations versées aux régimes de retraite à cotisations déterminées et les cotisations versées au régime de retraite multi-employeurs à prestations déterminées, s'élève à 1 232 054 $ (1 135 516 $ en 2012). En outre, la CCT a dû effectuer un paiement de 1 565 000 $ afin de réduire le montant de la lettre de crédit qui garantit l'obligation non capitalisée au titre des prestations d'une convention de retraite agréée dont bénéficient certains employés de la CCT. Le total des sommes déboursées se chiffre à 2 797 054 $ en 2013 (1 573 224 $ en 2012).

Lettre de crédit

Certains employés de la CCT bénéficient d'une convention de retraite agréée. En 2012, la CCT détenait une lettre de crédit d'une valeur nominale de 1 487 000 $, telle que déterminée par l'évaluation actuarielle des actifs et des obligations estimés du régime de retraite supplémentaire. La lettre de crédit n'a pas été renouvelée en 2013 et un paiement de 1 565 000 $ a été appliqué à l'obligation non capitalisée au titre des prestations du régime de retraite supplémentaire.

9. CRÉDITS PARLEMENTAIRES (en milliers)

Le tableau ci-dessous illustre le rapprochement du financement dont dispose la CCT pour l'exercice et des fonds réellement engagés pour ses activités :

	2013	2012
Montants octroyés pour les dépenses de fonctionnement et en immobilisations		
Montants votés :		
Budget principal 2012-2013 (2011-2012)	71 496 $	76 033 $
Budget supplémentaire B	-	5 000
Budget supplémentaire C	-	1 001
	71 496	82 034
Moins : tranche constatée dans l'exercice précédent	(53 621)	(58 466)
Montants constatés durant l'exercice en cours	17 875	23 568
Montants votés :		
Budget principal 2013-2014 (2012-2013)	57 833	72 033
Budget supplémentaire B	140	-
Budget supplémentaire C	3	-
Revue des dépenses du Budget 2012	-	(537)
	57 976	71 496
Moins : tranche à constater à l'exercice suivant	(12 887)	(17 875)
Montants constatés durant l'exercice en cours	45 089	53 621
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	62 964	77 189
Crédits parlementaires (reportés)		
Solde d'ouverture	(1 609)	(2 948)
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2012-2013 (2011-2012)	(16 266)	(20 619)
Trésorerie reçue de l'exercice gouvernemental 2013-2014 (2012-2013)	(45 089)	(55 231)
Crédits parlementaires utilisés pour financer le fonctionnement et les immobilisations au cours de l'exercice	62 964	77 189
Solde de clôture	- $	(1 609) $

10. EXCÉDENT ACCUMULÉ (en milliers)

L'excédent accumulé se compose de ce qui suit :

	2013	2012
Excédent de fonctionnement accumulé	6 630 $	5 347 $
Gain de réévaluation accumulé	178	-
Excédent accumulé	6 808 $	5 347 $

11. CHARGES – MARKETING ET VENTES (en milliers)

La CCT mène ses activités dans divers pays. Ses différents bureaux reçoivent le soutien des services du Marketing et des Ventes de la CCT, établis au siège social. Ces services comprennent les unités du Marketing électronique, des Expériences de la marque, de la Recherche et des Communications internationales. Les données se répartissent géographiquement comme suit :

	2013	2012
Marchés principaux (Royaume-Uni, France, Allemagne, Australie)	18 125 $	24 543 $
Marketing général	16 014	21 624
Marchés émergents (Inde, Brésil, Mexique, Japon, Corée du Sud, Chine)	19 597	21 871
États-Unis (Événements d'affaires Canada)	8 043	9 544
	61 779 $	77 582 $

12. DÉPENSES PAR ARTICLE (en milliers)

Le tableau suivant résume les dépenses par article :

	2013	2012
Programmes		
Publicité	2 427 $	6 315 $
Relations publiques et avec les médias	6 275	10 576
Développement de la clientèle	22 089	27 254
Activités auprès des professionnels des voyages	16 429	17 782
Recherche	3 762	2 841
Total des dépenses liées aux programmes	50 982	64 768
Salaires et avantages sociaux	13 850	13 707
Dépenses de fonctionnement		
Autres	2 820	3 792
Loyers	1 851	1 614
Déplacements	1 141	1 369
Services professionnels	898	1 214
Total des dépenses de fonctionnement	6 710	7 989
Dépenses avant amortissement	71 542	86 464
Amortissement	436	640
Total des dépenses	71 978 $	87 104 $

13. INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs financiers comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les créances et les placements. Les passifs financiers comprennent les créditeurs et charges à payer.

Risque de crédit
La CCT est exposée au risque de crédit qui découle de la possibilité que certaines parties manquent à leurs obligations financières et de la concentration d'obligations financières de tiers ayant des caractéristiques économiques semblables, de sorte qu'elles subiraient des effets semblables advenant un changement de la conjoncture économique. Il n'y a pas de concentration du risque de crédit avec un seul client. Les instruments financiers susceptibles d'exposer la CCT au risque de crédit comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements de portefeuille et les créances.

La CCT dépose sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie dans des comptes bancaires auprès de banques à charte fédérale assurées par la Société d'assurance-dépôts du Canada.

En mars 2012, la CCT a reçu 1,0 million de dollars de la part du Secrétariat du Conseil du Trésor relativement aux prestations de retraite des employés recrutés sur place en vertu du plan universel (note 8). La CCT a comme politique d'investir ces fonds dans des placements à faible risque, auprès d'institutions financières bien établies. Ces fonds sont actuellement placés dans des obligations gouvernementales provinciales canadiennes et un dépôt à terme du marché monétaire (note 4 et note 5). Tous les placements font l'objet d'un suivi mensuel par la direction.

Au 31 décembre 2013, l'exposition au risque de crédit est de 11 917 546 $ (11 675 331 $ en 2012) pour la trésorerie et les équivalents de trésorerie (note 4) et de 590 257 $ (636 106 $ en 2012) pour les placements de portefeuille (note 5).

Le risque de crédit associé aux créances est limité par le fait qu'un bon nombre des partenaires de la CCT bénéficient d'un financement fédéral, provincial ou municipal. La CCT mesure son exposition au risque de crédit en fonction du retard de paiement des créances. Une dépréciation est établie d'après l'expérience de la CCT en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2013, la dépréciation était de 0 $ (5 292 $ en 2012). Voici les montants en souffrance à la fin de l'exercice :

(en milliers)

Créances	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Contributions des partenaires	768 $	463 $	242 $	7 $	10 $	36 $	10 $
Gouvernement du Canada	474	274	200	-	-	-	-
Autres	48	-	-	-	-	-	48
Total	1 290 $	737 $	442 $	7 $	10 $	36 $	58 $

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures et aux méthodes employées pour mesurer le risque.

Risque d'illiquidité

Le risque d'illiquidité est le risque que la CCT ne soit pas en mesure de dégager les fonds nécessaires pour faire face à ses obligations au moment opportun. Pour atténuer ce risque, la CCT surveille les opérations de trésorerie et les débours prévus au moyen d'analyses budgétaires et prévisionnelles mensuelles et trimestrielles. En outre, elle conserve des placements dans des actifs faciles à liquider en cas de décaissement imprévu. À la clôture de l'exercice, les échéances de ses passifs financiers sont les suivantes :

(en milliers)

Créditeurs	Total	À court terme	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 à 120 jours	Plus de 120 jours
Fournisseurs	5 160 $	4 430 $	720 $	10 $	- $	- $	- $
Rémunération des employés	1 787	1 787	-	-	-	-	-
Total	6 947 $	6 217 $	720 $	10 $	- $	- $	- $

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures et aux méthodes employées pour mesurer le risque.

Risque de change

La CCT est exposée au risque de change du fait qu'elle mène des activités en plusieurs devises et convertit des produits et des charges non canadiens en dollars canadiens à différents moments. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux de change et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Au 31 décembre 2013,

l'exposition au risque de change se chiffre à 1 673 000 $ (3 389 000 $ en 2012) pour les actifs financiers et à 2 439 000 $ (3 985 000 $ en 2012) pour les passifs financiers (note 6).

Par rapport à l'année précédente, on ne note aucune variation importante de l'exposition à ce risque, ni changement majeur apporté aux politiques, aux procédures et aux méthodes employées pour mesurer le risque.

Risque de taux d'intérêt
Le risque de taux d'intérêt correspond au potentiel de perte financière causée par les fluctuations de la juste valeur ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers attribuables aux variations des taux d'intérêt du marché. Le solde portant intérêt de ses placements de portefeuille expose la CCT à ce risque. La CCT ne se couvre pas contre les fluctuations des taux d'intérêt du marché et accepte les risques de fonctionnement et les risques financiers associés à ces fluctuations. Une fluctuation de 1 % du taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur les états financiers.

Au 31 décembre 2013, l'exposition au risque de taux d'intérêt relatif aux placements de portefeuille de la CCT s'élève à 590 257 $ (636 106 $ en 2012).

14. ENGAGEMENTS

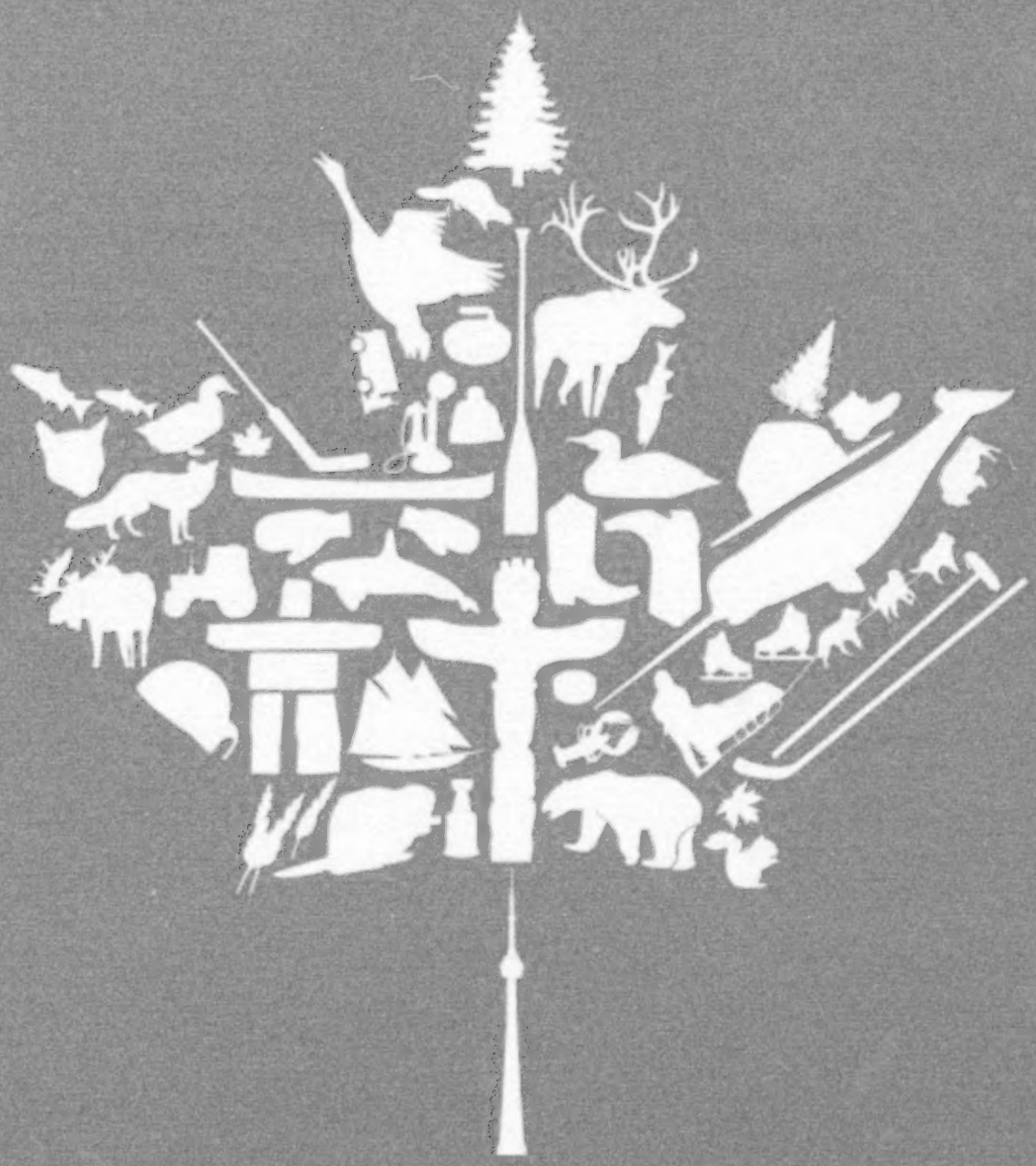
La CCT a conclu diverses ententes relativement aux services de marketing et aux services-conseils, ainsi que des baux pour la location de locaux et de matériel au Canada et à l'étranger. Au 31 décembre 2013, le total des engagements de la CCT s'établit à 40,2 millions $ (33,7 millions $ en 2012).

(en milliers)

2014	2015	2016	2017	2018	Total
22 897	11 945	4 092	1 247	34	40 215 $

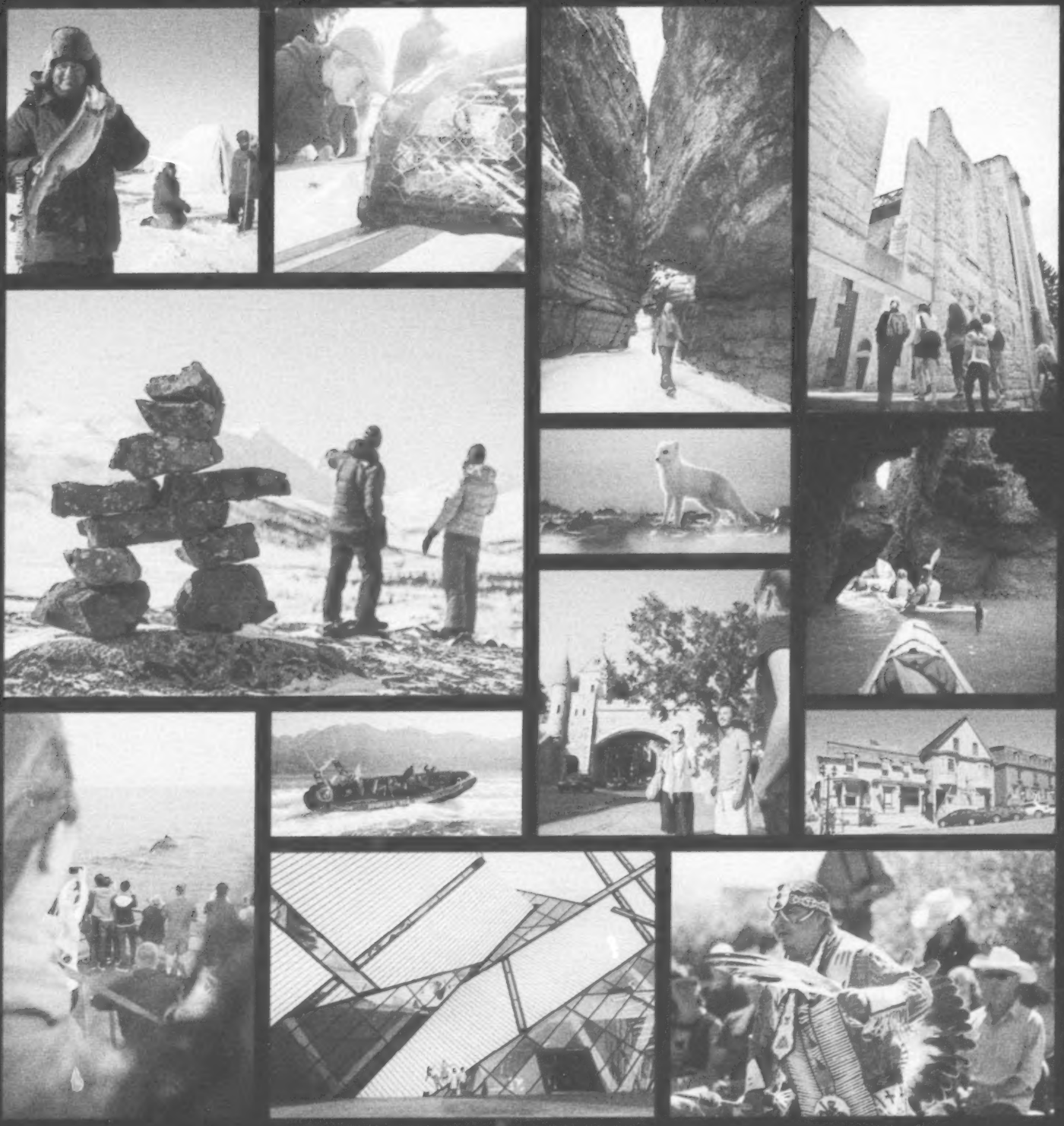
15. ÉVENTUALITÉS

Dans le cours normal des activités de la CCT, diverses revendications et poursuites ont été intentées contre elle. Si la direction estime qu'il est possible de déterminer, dans une fourchette raisonnable, l'ampleur des pertes qui pourraient découler du règlement des litiges et que de telles pertes sont jugées probables par la direction, elles seront passées en charges. Dans l'éventualité où la direction déterminerait qu'on ne peut estimer le montant des pertes potentielles, aucune provision n'a été établie dans les comptes de la CCT. En raison de la nature délicate et confidentielle des revendications et des poursuites, la CCT ne peut divulguer d'information concernant les pertes possibles.



En 2013, la CCT a demandé au graphiste vancouvérois Carson Ting (connu sous le nom de Chairman Ting) de créer un nouvel avatar en forme d'érable pour les médias sociaux. La feuille d'érable canadienne est composée de 63 icônes, toutes symbolisant le Canada. Pour souligner la fête du Canada 2013 à Vancouver, en Colombie-Britannique, Chairman Ting a créé une reproduction murale gigantesque de l'avatar sur un mur de la place du Canada. Les photos et vidéos qui ont immortalisé l'œuvre, dont la création a duré en tout douze heures, ont été partagées par un grand nombres d'utilisateurs des médias sociaux avec le mot-clic #canadamural. Une vidéo documentant le processus de création a été faite et affichée sur la chaîne YouTube de la CCT, où elle a déjà été visionnée plus de 10 000 fois.

- ✓ 8 927 clics sur les médias sociaux
- ✓ 6 730 téléchargements dans neuf pays
- ✓ 4 536 partages sur Facebook



Commission canadienne du tourisme
Bureau 1400, Four Bentall Centre
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (C.-B.), V7X 1L2
Canada

www.canada.travel
© 2014 Commission canadienne du tourisme